

UNIVERSITA' DI PISA

FACOLTA' DI ECONOMIA

Corso di Laurea in Economia Aziendale

Dipartimento di Economia Aziendale <<E. Giannessi>>

TESI DI LAUREA

Il Concordato Preventivo: una via per il ritorno all'economicità.

RELATORE:

Prof. Stefano Garzella

CANDIDATO:

Silvia Formichi

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

Grazie

a mio marito Samuele ed a mio figlio Sebastiano,

alla mia Famiglia,

alle mie migliori amiche, Helga, Simona e Valentina,

al mio Studio, Vito e Samuele.

Grazie ad ognuno di Voi per il supporto in questo percorso.

INDICE

INTRODUZIONE.

CAPITOLO I CRISI D'IMPRESA E PROCESSI RISANAMENTO.

- 1.1. La crisi d'impresa: fenomeno ricorrente dei moderni sistemi economici
- 1.2. Le criticità nell'individuazione delle cause delle disfunzioni aziendali ed il percorso di Turnaround

CAPITOLO II I PRESUPPOSTI ALLA BASE DI UN'OPERAZIONE DI RISAMENTO.

- 2.1. Vantaggio competitivo e risorse generatrici di valore
- 2.2. Il percorso di risanamento: un nuovo modello gestionale basato sulle risorse critiche di successo
 - 2.2.1. Una nuova posizione nell'arena competitiva
 - 2.2.2. Un nuovo ordine organizzativo
 - 2.2.3. La ricerca di nuove risorse finanziarie

CAPITOLO III SOLUZIONI NEGOZiate: GESTIONE CONCORDATA DELLA CRISI.

- 3.1 Soluzioni negoziate della crisi d'impresa
- 3.2 Il Concordato – aspetti generali
- 3.3 Concordato preventivo con continuità aziendale
 - 3.3.1 Ambito di applicazione della disciplina
 - 3.3.2 La domanda ed il piano concordatario

CAPITOLO IV CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITA' DELLA SOCIETA' OFFICINE RISTORI S.p.A.

4.1 Breve storia della società e le cause della crisi

4.2 Il percorso di risanamento ed i suoi obiettivi

4.3 Il Piano Concordatario

4.4 Considerazioni conclusive

RIFLESSIONI CONCLUSIVE.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUZIONE.

“La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e disagi, inibisce il proprio talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni...” Cit. Albert Einstein.

Da questa frase prende avvio il presente lavoro che affronta l'annoso tema della crisi d'impresa e del suo risanamento. Viviamo in un'epoca caratterizzata dal dinamismo e dall'instabilità dei mercati, dove molte imprese si trovano ad affrontare sfide fino a poco prima inimmaginabili e purtroppo molte volte vengono colte impreparate. Nonostante i numerosi manuali e trattati sulla gestione d'impresa, e gli strumenti messi a disposizione di imprenditori e manager, pare che un numero sempre maggiore d'aziende si trovi a dover affrontare situazioni di difficoltà nel rimanere competitive sul mercato e, anzi, ad avviarsi verso la fase di declino della propria attività d'impresa. In questo elaborato sono state affrontate alcune tematiche relative alla crisi d'impresa e ci siamo domandati se, attraverso lo strumento giudiziale del Concordato preventivo in continuità aziendale, sia possibile affrontare efficacemente il risanamento dell'impresa.

Le principali domande alle quali abbiamo cercato di dare risposta possono essere così rappresentate:

- Quali sono i fattori che determinano le crisi aziendali?
- Perché è difficile individuare preventivamente le cause della crisi? E soprattutto, una volta che l'evento dannoso si è manifestato, qual è l'atteggiamento giusto da promuovere per rilanciare l'attività imprenditoriale?
- Quali sono le considerazioni da fare prima di intentare la strada del risanamento? Quali sono le azioni propedeutiche alla stesura di un efficace piano di turnaround?
- Può lo strumento del Concordato preventivo in continuità aziendale essere utilizzato al fine del ristabilimento delle condizioni di economicità aziendale? Come deve essere studiato e presentato al fine di raccogliere consensi intorno alla bontà del business aziendale?

Abbiamo infine esaminato un caso concreto, ossia il processo e il piano di risanamento - tramite ricorso alla procedura di Concordato preventivo in continuità aziendale - della società Officine Ristori S.p.A.. Analizzandone il piano presentato abbiamo cercato di capire se avesse i requisiti per poter ricondurre l'impresa nell'area della redditività e prospettarle un futuro sulla scena competitiva.

Procediamo per gradi: nel primo capitolo affronteremo la tematica della crisi d'impresa, collegata direttamente a fattori di natura interna ed esogeni, sviluppando un approfondimento di tali fattori ed evidenziandone i collegamenti e le interrelazioni.

Andremo quindi ad analizzare i vari tipi fondamentali di crisi, anche in funzione delle cause che le hanno determinate per capire se e quanto, viceversa, sia più opportuno concentrare l'attenzione sulle tematiche volte al recupero della competitività.

Ci domandiamo: "perché gli uomini d'azienda decidono di intraprendere la strada del risanamento aziendale?" "Su quali elementi poggiano o possono poggiare i loro convincimenti?" "Quali fattori fungono da discriminante nella scelta fra tentare la salvezza oppure accettare la mancanza di prospettive future e quindi il decadimento?" Il processo di turnaround è un percorso costellato di numerose difficoltà, sia dal punto di vista tecnico che soprattutto umano.

Possiamo affermare, e tale convinzione sarà dettagliata nel secondo capitolo del presente lavoro che, prima di dare inizio al difficile percorso del risanamento è importante andare ad indagare se l'azienda ha la possibilità, attraverso la valorizzazione delle proprie risorse distintive, di creare una prospettiva di crescita per il futuro. Questo è il punto nodale della questione: la disponibilità di risorse critiche di successo e la possibilità per l'azienda di andare a crearne di nuove. Ciò permetterà di mettere in moto un processo virtuoso di consolidamento e creazione delle risorse critiche di successo, sulla base delle quali individuare la tipologia di vantaggio competitivo ricercata.

La via del rilancio, peraltro, passa inevitabilmente da un ripensamento dell'intera formula strategica dell'azienda, intesa in senso lato. Pertanto, come sostenuto da molti Autori, il percorso di risanamento prevedrà lo studio di tre dimensioni cruciali che, se correttamente interpretate, potrebbero avviare il processo di ripresa aziendale. E' evidente come le azioni su queste tre dimensioni abbiamo un denominatore comune, ossia il coinvolgimento degli stakeholder, interni ed esterni all'impresa, e la logica adottata è quella discontinuità col passato, un cambiamento forte e radicale. Dati i presupposti, le dimensioni di un processo di risanamento possono individuarsi:

- nell'area competitiva, attraverso la ricerca di nuovi mercati e nuove opportunità competitive;
- nell'organizzazione, mediante la definizione di un nuovo modello organizzativo;
- nell'area finanziaria, per reperire nuove risorse finanziarie in termini qualitativi e quantitativi.

Ciascuna di suddette dimensioni deve essere studiata ed analizzata, senza lasciare niente di intentato; non esiste una dimensione più importante dell'altra, ma ognuna di esse gioca un ruolo fondamentale per la costruzione di solide basi che proiettino l'impresa nel futuro.

Abbiamo quindi esaminato quali sono i passi, a nostro avviso imprescindibili, per pensare ed attuare un'operazione di turnaround per passare ad indagare come debbano essere descritti in un piano di risanamento che accolga i consensi necessari al suo sviluppo.

Indubbiamente il percorso di ristrutturazione può seguire vari percorsi e, in taluni casi, trovare sostegno e "aiuto" nelle disposizioni normative riguardanti le crisi d'impresa.

Il nostro Ordinamento mette a disposizione diversi strumenti per tentare la via del risanamento, prima di sottoporre l'impresa ad un'ipotesi irreversibile di liquidazione. Tali possono essere principalmente identificati, salvo situazioni specifiche, nel:

1. piano attestato di risanamento, ex art. 67 comma 3 lett. D) L.F.;
2. accordo di ristrutturazione dei debiti, ex art. 182 bis L.F.;
3. concordato preventivo con continuità aziendale, ex artt. 186-bis L.F..

Il presente lavoro prende in esame quest'ultimo strumento.

Si cercherà di capire se attraverso l'utilizzo del Concordato preventivo con continuità aziendale, ex art. 186-bis L.F., sia possibile attuare un percorso di risanamento, che abbia le caratteristiche aziendalistiche sopra descritte, che conduca l'azienda al ripristino delle condizioni di economicità dell'azienda e "aiuti" a gettare concrete basi a supporto del futuro. Particolare attenzione verrà dedicata, nel capitolo tre, al piano concordatario.

Infine, nel capitolo, finale, il presente lavoro riporta un caso concreto che sarà utilizzato come un terreno di sperimentazione e verifica di quanto emerso nella parte precedente. Si tratta del concordato preventivo in continuità aziendale della società Officine Ristori S.p.A. di Santa Maria a Monte (PI), che ringraziamo per la disponibilità mostrata in merito all'utilizzo di informazioni al fine specifico della realizzazione e della discussione della presente tesi di laurea.

CAPITOLO I CRISI D'IMPRESA E PROCESSI DI RISANAMENTO.

SOMMARIO

- 1.1. La crisi d'impresa: fenomeno ricorrente dei moderni sistemi economici
- 1.2. Le criticità nell'individuazione delle cause delle disfunzioni aziendali ed il percorso di Turnaround

1.1. LA CRISI D'IMPRESA: FENOMENO RICORRENTE DEI MODERNI SISTEMI ECONOMICI.

Da anni parliamo e viviamo la crisi del sistema industriale, del comparto produttivo, la crisi dei consumi, la difficoltà delle famiglie e del loro ridotto potere d'acquisto. La parola "crisi" è diventata un termine utilizzato quotidianamente per spiegare una fase di recessione che ha colpito questo periodo storico e che sta rivoluzionando il nostro modo di concepire e fare impresa.

A partire dagli anni '70 il fenomeno della crisi d'impresa è divenuto un tema ampiamente dibattuto ed analizzato a causa della maggior frequenza con cui singole aziende, ma purtroppo anche interi settori economici, hanno dovuto confrontarsi e trovare nuove soluzioni al loro manifestarsi. Infatti, le difficoltà che le aziende hanno dovuto in maggior misura affrontare sono state principalmente causate dal dinamismo e dall'instabilità dei mercati; l'avvento di Internet, così come la globalizzazione, hanno determinato il rapido evolversi degli scenari competitivi attraverso l'incremento della concorrenza, divenuta senza confini, la velocità di propagazione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, che contribuiscono così a rendere obsolete quelle precedenti, la smaterializzazione del mercato e la conseguente capacità del consumatore di raffrontare offerte formulate da aziende diverse provenienti dagli estremi del globo, sono tutti esempi di come non si possa più parlare di concorrenza ma altresì di *ipercompetizione*¹. Pertanto, il mondo legato alla tecnologia ed alla globalizzazione della competizione ha generato una serie di novità così radicali da poter essere paragonate ad una nuova rivoluzione industriale².

E' così ammissibile individuare una serie di fattori principali che assumono particolare rilevanza nella caratterizzazione della turbolenza dei mercati e che possono generare quei fenomeni di flessione negativa nelle performance aziendali:

- il trasferimento della produzione nei Paesi a basso costo del lavoro, dove ormai da alcuni anni le imprese stanno decentrando l'attività produttiva per ridurre il costo della manodopera, determina una flessione delle competenze specialistiche, ma anche un danno per le imprese che non hanno la forza economica e organizzativa di spostare la produzione in suddetti luoghi;

¹ R. D'Aveni – Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica-Il Sole 24 Ore Spa 1995

² Paola Miolo Vitali 2010 – Strumenti per l'analisi dei costi Vol. III – Giappichelli Editore, Torino Cit. pag.3

- l'evoluzione tecnica ed i rapidi processi innovativi riguardanti le attività produttive, per le imprese che non riescono a rimanere al passo con il progresso né tanto meno ad indurlo, determinano una continua corsa all'imitazione, certo non per acquisire posizioni privilegiate sul mercato, ma essenzialmente per sopravvivere. La ricerca di sistemi produttivi flessibili per far fronte rapidamente alla variabilità della domanda di mercato e l'alto dinamismo che caratterizza i prodotti ed i processi diviene insostenibile per le aziende che non si contraddistinguono per capacità innovativa. Così l'abbreviazione del ciclo di vita dei beni incide sul portafoglio prodotti ed impone capacità di sostituzione ed innovazione che non sempre sono disponibili in ogni azienda;
- in un ambiente altamente dinamico è essenziale la capacità di programmazione ed adattamento alle mutate condizioni ambientali. Il top management dovrà avere una chiara visione strategica e la capacità di anticipare fenomeni che determineranno la possibilità di rimanere competitivi sul mercato.

Se è vero che "lo scopo dell'azienda è da individuare nell'equilibrio economico a valere nel tempo"³, allora l'equilibrio economico si esprime in termini di attitudine a remunerare adeguatamente tutti i fattori della produzione, compreso il capitale proprio. In tal senso si può dire che il reddito annuale non è idoneo da solo a misurare posizioni di equilibrio economico. Giannessi osserva "il reddito di periodo non è idoneo a rappresentare lo stato di equilibrio dell'azienda, può essere uno degli elementi di giudizio, ma non è l'unico e assoluto elemento di giudizio". E' necessario quindi andare ad osservare la tendenza evolutiva della redditività aziendale⁴; è possibile ad esempio che un'impresa si stia muovendo da una situazione in cui il reddito è molto elevato ma con una tendenza decrescente, ferma restando l'impostazione strategica, oppure si possono avere casi di aziende che, vedendo le vendite accrescersi in periodi di grande sviluppo della domanda, non sanno riconoscere i segnali di perdita di quote di mercato. L'analisi strategica non può fermarsi all'osservazione dei risultati economici quali il volume delle vendite in termini quantitativi e di fatturato, i costi di gestione ed il reddito d'esercizio, ma deve interpretare i nessi causali e le determinanti della dinamica economica⁵ allo scopo di valutare la qualità della formula imprenditoriale, le potenzialità aziendali inesprese, le opportunità ambientali, le rigidità e le minacce, al fine di mantenere, condurre o riportare l'azienda sul sentiero della durevole creazione del valore. E' in questa ottica

³ E. Giannessi – Appunti di Economia aziendale- Cit. pag. 11

⁴ S. Bianchi Martini-Introduzione all'analisi strategica dell'azienda- Cit. pag. 13

⁵ V. Coda – Le determinanti della redditività operativa- Etas Milano 1984

che l'analisi strategica⁶ è lo strumento principe per l'analisi costante dello stato di salute dell'azienda ed il mezzo attraverso il quale monitorare costantemente la prospettiva evolutiva della strategia d'impresa; attraverso l'analisi strategica è possibile studiare i caratteri dell'azienda e dell'ambiente per individuare i percorsi di governo che possono consentire di dispiegare le potenzialità economiche delle risorse aziendali, del contesto operativo, competitivo e sociale. L'analisi deve approfondire le caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente per favorire la diagnosi dell'impostazione strategica attuale e cercare di individuare i percorsi di intervento per orientare l'impresa verso i cambiamenti del settore e definire così la potenziale modifica dell'assetto strategico. In questa ottica, l'analisi strategica ha lo scopo di diagnosticare le condizioni e le prospettive aziendali per definire le linee di azione. Così i manager potranno identificare le possibili minacce alla strategia attuale e porre in essere correttivi alla medesima: in "Alla conquista del futuro" Hamel e Prahalad scrivono "come un anziano meccanico che si lamenta della complessità dei nuovi modelli di auto, così le imprese che vantano una posizione consolidata in un settore hanno in genere la tendenza a mantenere la macchina dei profitti che già possiedono...ma presto o tardi tutte le imprese dovranno costruirsi una macchina completamente nuova e ciò anche se tale comportamento dovesse ridurre l'efficienza dell'attuale macchina o renderla del tutto inutile". E' intuitivo comprendere come nel caso in cui il trend delle performance aziendali non sia positivo o laddove l'impresa manifesta palesemente sintomi di uno stato di crisi, allora diventa fondamentale ricorrere all'analisi strategica; il punto però è che se i manager impiegassero costantemente gli strumenti di analisi di gestione in loro possesso e se volgessero le loro energie verso la scoperta dei nuovi "quale", sarebbe più semplice cavalcare la turbolenza ambientale, esserne la causa scatenante ed avere in mano la chiave del successo.

L'avvento dell'information technology e di internet hanno accelerato il numero e la portata dei cambiamenti ai quali le imprese sono sottoposte; invero, se parliamo di mercati turbolenti, considerando la portata delle innovazioni che si sono succedute e che ogni giorno si verificano sul mercato, forse non è opportuno parlare di periodi di evoluzione e periodi di stasi ma le innovazioni che si manifestano in un dato momento sono il frutto di una ricerca incessante e quotidiana. Quando si ha la manifestazione sul mercato dell'innovazione, l'azienda ne coglie i frutti ma contemporaneamente già lavora per superare quella innovazione ed approdare alla successiva idea

⁶ R.M. Grant – L'analisi strategica per le decisioni aziendali- Il Mulino 2011

vincente. Bill Gates afferma “Microsoft è sempre a due anni di distanza dal fallimento”; ciò per sottolineare che per quanto un’innovazione possa essere brillante, rapidamente perderà la sua validità economica, superata da nuove scoperte. Oggi l’impresa deve essere in grado di reinventare la propria strategia continuamente, anno dopo anno⁷.

La teoria dell’operare bene, imperniata sul miglioramento continuo, o metodo Kaizen, di origine giapponese è ancora oggi per molti manager la chiave del successo su cui si fondano i loro business. Data una certa metodologia di lavoro, il miglioramento continuo prevede determinati livelli di efficacia ed efficienza. Superarli ed addivenire ad un sempre più elevato standard permette di scavalcare le performance dei concorrenti e conquistare la leadership sul mercato. Se ciò rimane sicuramente un corretto modo di operare al fine di conseguire prefissati obiettivi stabiliti nei budget previsionali, la filosofia del miglioramento continuo non è più il terreno dove si gioca la partita per la leadership del settore e/o mercato, ma piuttosto la stessa si svolge nel campo dell’innovazione. L’innovazione discontinua o radicale, come definita da Hamel è l’unico modo per sfuggire all’ipercompetizione: essa richiede all’azienda di sfuggire ai legami della consuetudine e di immaginare soluzioni interamente nuove ai bisogni della clientela⁸. Il processo fondamentale che si richiede all’azienda nel lungo termine consiste nell’elaborare delle nuove “idee dominanti” che siano in linea con l’evoluzione del contesto competitivo, per poi fare in modo che queste idee vengano espresse in una struttura organizzativa manifesta e nel modello di funzionamento⁹; parafrasando un’espressione di Albert Einstein “ci occorre un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare”. Quando parliamo di innovazione non ci riferiamo solo a quella tecnologica: essa si riferisce anche e soprattutto ad un nuovo modo di concepire i bisogni, di soddisfarli in maniera innovativa, con uno spirito di genialità: basti pensare ad Ikea, esisteva già l’arredamento d’interni, ma l’azienda ha saputo coniugarlo con il design ed il montaggio fai da te ad un costo accessibile a molti. Secondo uno studio condotto da Hamel i manager delle imprese si preoccupano soprattutto di individuare gli elementi del come: come fare le cose, come operare, come essere efficienti. In realtà la vera domanda si dovrebbe concentrare sul quale: quali

⁷ G.Hamel- Leader della rivoluzione- Il Sole 24 ORE Spa 2001 Cit. pag.14

⁸ R. D’Aveni – Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica-Il Sole 24 Ore Spa 1995 Pag. 13 *“nell’ipercompetizione, in effetti, l’obiettivo è quello di sconvolgere il mercato per creare nuovi vantaggi e intaccare quelli dei concorrenti”*

⁹ Richard Normann -Ridisegnare l’impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio- Etas 2002 Cit. pag. 171

opportunità seguire, quali tecnologie promuovere, quali esperimenti avviare. Inventare i nuovi quale è la chiave per prosperare nell'età della rivoluzione.

Per i motivi sopra indicati, forse è possibile, a parere di chi scrive, non guardare alla crisi come ad un fenomeno ripetitivo a fasi alterne e caratteristico delle grandi discontinuità storiche ma, al contrario, considerarlo nel nostro contesto economico un fenomeno potenzialmente costante, una possibilità che aleggia come uno spettro quotidiano sulla vita delle imprese. Invero quando la crisi si manifesta è un processo patologico e pervasivo che parte da una funzione o area aziendale e in modo progressivo si diffonde e diviene interfunzionale fino a pregiudicare, in assenza di interventi radicali, la vita dell'azienda¹⁰. E' quindi importante capire con rapidità, attraverso opportuni strumenti di analisi di gestione quali l'analisi degli scostamenti, Activity-Based Costing, Time-Driven Activity-Based Costing ed altri, se il fenomeno degenerativo sta colpendo la nostra azienda, proprio quando i risultati aziendali non manifestano ancora tutta la loro negatività. Il cambiamento quindi dovrebbe essere provocato in maniera proattiva ovvero manager dovrebbero riuscire a cogliere tempestivamente le correnti del nuovo, cogliere prima degli'altri la necessità di soddisfare nuovi bisogni o di farlo in maniera diversa ed agire in anticipo, provocando il cambiamento, sconvolgendo lo status quo del settore prima che lo facciano i competitors: in questo modo sarebbe possibile intervenire prima che la situazione si deteriorasse e numerose sarebbero ancora le opzioni valide¹¹. Un'impresa proattiva è quella che progetta il suo futuro, che rigenera continuamente se stessa ed il suo mercato, che innova stimolando lo spirito imprenditoriale e la disciplina della creatività. In sintesi, è un'impresa che guarda oltre i propri confini e oltre la tradizione, per definire attivamente il proprio destino¹².

Quando la crisi colpisce l'azienda e acquista le caratteristiche di quel "fenomeno degenerativo che avvince l'intera organizzazione", fondamentale diviene il tempo di reazione al fenomeno: il fattore "tempo" diviene così cruciale per strutturare un'operazione di risanamento e ricondurre l'impresa all'economicità. Attraverso il risanamento quindi si cercherà di gettare le nuove basi per la creazione di un equilibrio economico durevole a valere nel tempo¹³, ma affinché tale obiettivo possa essere perseguito risulterà necessario modificare la visione strategica dei manager (che evidentemente ha

¹⁰ M. Galeotti, S. Garzella –Governo Strategico dell'azienda- Giappichelli Editore Torino 2013 Cit. pag. 362

¹¹ Arie de Geus –L'azienda del futuro. Caratteristiche per sopravvivere in un ambiente perturbato-F. Angeli 1999 Cit. pag. 52

¹² E. Valdani, A. Arbore –Strategia competitiva- Egea, Milano Spa 2008, Cit. pag. 2

¹³ E. Giannessi – Appunti di Economia aziendale- Cit. pag. 11

fallito). Il tempo dunque rappresenta un fattore critico per il successo del piano di risanamento: intervenire con ritardo può significare il fallimento dell'operazione.

Investire nel risanamento significa anche investire sull'immagine aziendale e ricreare intorno all'impresa quel clima di fiducia e rispetto necessari affinché il soggetto economico possa vivere e prosperare; è facile immaginare che il primo segnale di difficoltà che viene trasmesso agli stakeholder è dato dal ritardo o la sospensione dei pagamenti. Questo trasmette timori e paura nei confronti dell'impresa; riconquistare la fiducia all'interno ed all'esterno sarà il primo obiettivo da perseguire se si vuole che il riorientamento strategico dia i suoi frutti nel lungo periodo. Ovviamente il piano dovrà seguire un doppio binario: qualificare le operazioni di medio/lungo periodo, in un'ottica strategica di ridefinizione degli obiettivi e compiere le azioni del "vivere quotidiano", ovvero quelle attività giornaliere indispensabili nell'ottica del risanamento. Se in condizioni fisiologiche, le attività quotidiane sono la traduzione degli obiettivi di lungo periodo, quando affrontiamo un risanamento le azioni di breve termine possono anche essere in contrasto con gli obiettivi di lungo periodo; tale dicotomia è accettata in fase di risanamento.

Fondamentale è poi considerare il processo integrato tra struttura organizzativa, risorse umane, risorse finanziarie, sistemi di direzione e cultura; solo considerando integrate queste componenti si potranno cogliere gli aspetti sinergici fondamentali al processo di risanamento¹⁴.

E' così facile intuire come un elemento fondamentale dell'azione di risanamento diviene il controllo di gestione: in un ambiente caratterizzato da un'elevata turbolenza, il controllo, che ha ad oggetto il governo efficace ed efficiente delle risorse e la pianificazione, che determina la loro allocazione in vista dell'attuazione delle linee strategiche prestabilite, non si distingue più in due attività nettamente separate bensì lavorano a fianco l'una dell'altra. In altri termini in queste circostanze il controllo diviene lo strumento per programmare e verificare le azioni del cambiamento, anche della gestione corrente, e diviene un meccanismo operativo che permette di verificare le politiche del personale e creare nella compagine aziendale una vera cultura del risanamento (Giorgio Brunetti 2013 in "Il controllo di gestione nei processi di risanamento aziendale").

¹⁴ Periodico Controllo di Gestione 2013-Controllo di gestione nella fase di crisi- Vol.10 fascicolo 2 Cit. pag. 16

Le crisi aziendali, di varia natura, e indotte dall'evoluzione tecnica, dalle innovazioni, dalla possibile difficoltà di programmazione, dalla variabilità delle correnti d'affari internazionali, dai diversi livelli di costo del lavoro fra i Paesi, fanno sì che possano entrare in crisi:

- interi settori o parti di essi, a causa del mutamento generale delle condizioni operative;
- singole aziende, in relazione a specifiche debolezze rispetto alla turbolenza del mercato.

In queste condizioni, la crisi che investe le imprese diviene essenziale per riequilibrare alcuni settori, dove l'azienda più debole perisce, rimanendo in vita solo le imprese più efficienti ed innovative che sanno cogliere i segnali di cambiamento o che lo hanno indotto; è un processo naturale di selezione, dove rimangono le imprese più forti che stimolano l'innovazione sul mercato e riescono a generare elevati livelli di efficienza.

Questa "selezione naturale" fa sì che debba essere attentamente valutata l'opportunità di salvare qualsiasi impresa dalla liquidazione, in nome della salvaguardia dei posti di lavoro. Infatti, investire risorse in aziende che comunque non riusciranno a ripristinare condizioni di equilibrio economico duraturo nel tempo, inficia l'intero settore di appartenenza, dove all'uscita delle aziende più deboli corrisponde un consolidamento delle posizioni delle imprese più sane e vitali.

Decidere se investire o meno nel risanamento di un'azienda in crisi dipende dalle cause che hanno generato la crisi; se l'azienda ha la possibilità, attraverso la valorizzazione delle proprie risorse distintive, di creare una prospettiva di crescita per il futuro, allora si può affermare che sarà conveniente investire nel suo risanamento. Tutto questo comporta la necessità per le imprese di cogliere tempestivamente i primi segnali di una perdita di efficienza e competitività, al fine di arginare la potenziale crisi e porre in essere correttivi volti al tempestivo ritorno all'efficienza. Ciò può essere attuato attraverso provvedimenti sui prodotti, processi, organizzazione, ecc. ovvero appena si manifestano i sintomi e prima che l'episodio si concretizzi. La gestione della crisi deve iniziare prima che si manifestino, spesso in modo conclamato e quasi irreversibile, i sintomi¹⁵.

15 Stefano Garzella 2005 – Il Sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione" strategica per il risanamento. G. Giappichelli Cit. pag. 58

I FATTORI DETERMINANTI LE CRISI AZIENDALI

La crisi è una situazione di tipo patologico che si sviluppa in più stadi; inizialmente si segnala una situazione di squilibrio ed inefficienze di vario tipo che possono avere origine interna o esterna. Se il management non riesce ad individuare in tempo le cause di tali squilibri si avrà la generazione di perdite più o meno significative che, ripetute per più esercizi, daranno luogo ad uno stato di insolvenza; l'insolvenza secondo la nozione economica "rappresenta l'incapacità dell'impresa di produrre al suo interno le risorse finanziarie necessarie a fronteggiare il proprio indebitamento"¹⁶.

L'insolvenza quindi rappresenta l'epilogo di uno stato di crisi economica dell'azienda, dove l'incapacità di riuscire a fronteggiare il susseguirsi delle perdite è dovuta alla miopia del management o alla non idoneità dei correttivi adottati.

Oltre l'insolvenza, l'ultimo stadio delle crisi aziendali è rappresentato dal dissesto, ovvero la conclamata e incontrovertibile incapacità dell'impresa di coprire con le poste dell'attivo le poste del passivo.

Le cause delle disfunzioni aziendali risiedono quindi nell'incapacità del sistema aziendale di adeguarsi in maniera tempestiva ed appropriata ai mutamenti che si verificano al suo interno ed esterno; è pertanto necessario che il vertice aziendale riesca ad affrontare, con idonei strumenti di diagnosi, la crisi al primo stadio di maturazione, dove le conseguenze di uno squilibrio patrimoniale, finanziario o economico sono di più facile risoluzione.

Secondo alcuni illustri Autori, risulta quindi indispensabile andare ad individuare ed analizzare quali possono essere le cause delle crisi aziendali per riuscire a cogliere con le giuste tempistiche la loro manifestazione e porvi rapidamente rimedio.

Come precedentemente anticipato, secondo alcuni illustri Autori l'attribuzione delle cause sono principalmente da imputare ai soggetti interni all'azienda; facciamo riferimento:

- al top management che ha il compito di guidare l'azienda. Talvolta ne risulta incapace per mancanza di professionalità o perché concentrato su obiettivi personali;

¹⁶ N. Briani- L. Calvosa- G. Ferrari jr – G. Giannelli – F. Guerrera – G. Guizzi – C. Motti – M. Notari – A. Paciello – P. Piscitello – D. Regoli – G.A. Rescio – R. Rosapepe – S. Rossi- M-Stella Richter jr – A Toffoletto – 2013 - Diritto Fallimentare. Giuffrè, Milano, Cit. Pag. 21

- alla proprietà, la quale può compiere scelte errate in merito alla politica di distribuzione dei dividendi, alla avversione nel fornire garanzie ai creditori, nel nominare un management poco capace;
- agli operatori di line, i quali possono essere la causa operativa delle inefficienze aziendali.

Secondo Slatter e Lovett¹⁷, le cause interne sono riconducibili a:

- management inadeguato;
- carente controllo della gestione finanziaria;
- capacità a gestire le risorse aziendali;
- costi di funzionamento troppo elevati;
- politiche commerciali insufficienti;
- eccessivi carichi di attività;
- commesse di grandi dimensioni inesitate;
- politiche di acquisizioni inadeguate;
- errata politica degli investimenti;
- inerzia e confusione organizzativa.

Alcuni Autori, quali Hambrick, D'Aveni, Mueller, Barker, sostengono che la sostituzione del top management sia indispensabile al fine di addivenire ad un efficace processo di risanamento; lo dimostrano:

- evidenze empiriche, secondo le quali maggiore è la porzione di manager che rimane in carica, minore è la probabilità di procedere ad un'operazione di risanamento;
- nel caso in cui venga sostituito un numero rilevante di manager, allora i nuovi soggetti nominati saranno più propensi ad individuare nei fattori interni quali inefficienze organizzative, inadeguatezza dei prodotti ecc. le cause della crisi, non essendo in gioco specificatamente la loro reputazione.

Nonostante la tendenza ad attribuire al top management le responsabilità maggiori circa le performance deludenti ottenute dall'impresa, è possibile individuare una serie di cause endogene della crisi derivanti da situazioni che sfuggono al controllo degli operatori d'impresa; una generale crisi del mercato, nazionale ed internazionale (come ad esempio quella che ha coinvolto il nostro

¹⁷ S.Slatter, D. Lovett, Corporate Tornado, Penguin 1999

sistema economico nel 2007), la concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro, la variazione nei prezzi delle materie prime, sono tutti esempi di cause esterne al controllo diretto degli uomini d'azienda. La capacità di adeguarsi in maniera tempestiva e conveniente ai cambiamenti deriva dal grado di elasticità o flessibilità dell'azienda medesima.

E' possibile così individuare cinque tipi fondamentali di crisi, in funzione delle cause che la provocano¹⁸:

- A. crisi di inefficienza;
- B. crisi di sovracapacità/rigidità;
- C. crisi da decadimento dei prodotti;
- D. crisi da carenza di programmazione ed innovazione;
- E. crisi da squilibrio finanziario.

A. CRISI DI INEFFICIENZA.

L'efficienza è la capacità di raggiungere un determinato obiettivo con la minima allocazione di risorse disponibili; pertanto quando parliamo di inefficienze ci troviamo di fronte ad una situazione, generalmente produttiva, dove si assiste ad un disallineamento fra ciò che era preventivato per la realizzazione di un determinato risultato e ciò che effettivamente è stato realizzato, non rispettando lo standard (in senso peggiorativo).

Dal lato della produzione, le inefficienze possono derivare da fattori produttivi obsoleti, dall'incapacità ed dall'errore umano che genera rilavorazioni e scarti, da uno scarso potere contrattuale con i fornitori di materie prime, dall'elevato costo della manodopera, ed altre.

Inefficienze di tipo commerciale invece possono ingenerarsi da una rete vendita dove l'incidenza dei costi di vendita sul fatturato è elevata e dove il fatturato, in termini assoluti, risulta di scarsa significatività rispetto al settore di appartenenza; anche nel settore del marketing si possono registrare inefficienze collegate allo squilibrio fra gli investimenti effettuati in tale area ed i ritorni in termini di immagine e vendite.

Nell'area amministrativa invece si può assistere ad un eccesso di burocratizzazione che genera lungaggini che deteriorano i risultati attesi; a carenze nel sistema informativo che non consente di ottenere i dati in tempo utile per la conduzione dell'attività aziendale; ritardi o errori nella

¹⁸ Luigi Guatri 1986 – Crisi e risanamento delle imprese. Giuffrè, Milano, Cit. pag.14

fatturazione, controlli non adeguati sul reparto acquisti, lunghi tempi di dilazione nella riscossione dei crediti.

In ambito organizzativo, le inefficienze più onerose possono verificarsi:

- nella programmazione, compresa quella a breve termine;
- nella pianificazione a medio/lungo termine, dove sono persi di vista gli obiettivi pluriennali dell'azienda e si "naviga a vista";
- nella definizione dei compiti e responsabilità, nonché nella assegnazione di obiettivi ai singoli operatori e responsabili di ASA stimolanti per il raggiungimento degli obiettivi a medio/lungo termine.

Anche in ambito finanziario può essere registrata un'inefficienza dovuta alla debolezza contrattuale dell'azienda o dall'incapacità degli uomini della funzione finanziaria (o entrambe). Nel primo caso l'impresa non riesce a "strappare" migliori condizioni contrattuali sul mercato data la sua debolezza in termini finanziari e patrimoniali, pertanto si trova in una condizione di sottomissione alle volontà altrui. Nel secondo caso invece, coloro che sono preposti alla contrattazione con gli Istituti finanziari (quali banche ed altri organismi eroganti credito) non hanno le capacità per svolgere tali mansioni e ciò va ad inficiare i risultati attesi.

B. CRISI DI SOVRACAPACITÀ/RIGIDITÀ

Le crisi di sovracapacità/rigidità possono essere generate da¹⁹:

- una riduzione della domanda per l'intero settore di appartenenza;
- una riduzione della domanda per l'azienda specifica;
- ricavi inferiori rispetto alla struttura produttiva precostituita;
- aumento dei costi a cui non segue un corrispondente aumento dei ricavi, per soggetti sottoposti a controllo pubblico.

Nel caso di sovracapacità generata da crisi nella domanda nell'intero settore di appartenenza dell'azienda, essa può essere generata:

¹⁹ Luigi Guatri 1986 – Crisi e risanamento delle imprese. Giuffrè, Milano, Cit. pag.20

- dall'implementazione di una capacità produttiva che consente la realizzazione di economie di scala ma che risulta nella realtà al di sopra della reale necessità produttiva dell'azienda (e pertanto resta inutilizzata);
- dalla diminuzione della domanda globale per una variazione nei gusti dei consumatori o per la minaccia di prodotti sostitutivi;
- riduzione della domanda in un certo Paese a causa della concorrenza dei prodotti d'importazione;
- errata stima nella domanda al momento dell'investimento in capacità produttiva;
- elevate barriere all'uscita che provocherebbero ingenti perdite;
- errate politiche manageriali volte all'aumento della quota di mercato ed alla produzione.

Le decisioni inerenti l'implementazione della capacità produttiva, si collocano a monte delle decisioni di lungo periodo, quando il management definisce le potenzialità produttive dell'impresa e le risorse, intese come impianti, attrezzature, brevetti, marchi ecc. necessari per il raggiungimento dei livelli di profitto attesi. Tali decisioni generano costi fissi ovvero costi che risulteranno indipendenti dal livello di produzione realizzata. Per tale motivo, in un determinato lasso di tempo, gli investimenti in capacità produttiva risulteranno essere *costi irreversibili* o *sunk costs*²⁰: tali costi, nel periodo di riferimento considerato non potranno essere modificati.

Data questa situazione di rigidità, le aziende più forti cercheranno di ampliare la propria quota di mercato (a scapito delle altre imprese) riducendo o eliminando così gli effetti della diminuzione della domanda che ha coinvolto il settore. Le imprese più deboli invece, nel caso in cui non abbiano la capacità di adattarsi prontamente alle nuove esigenze del mercato e ridurre di conseguenza i costi di struttura, saranno esposte ad una crisi di sovracapacità.

Nel caso in cui l'azienda sia caratterizzata da elevati costi fissi dal lato della produzione, intesa come macchinari, impianti, capacità produttiva in genere, l'abilità del management nel far fronte a tali costi si sostanzierà nella conversione di tale capacità produttiva in produzioni alternative. Nell'ipotesi in cui invece tale conversione non sia realizzabile, nel breve periodo non sarà possibile nessun tipo di adattamento e si potrà pensare ad una dismissione.

Nell'ipotesi in cui i costi fissi investano la struttura aziendale ovvero riguardino la struttura dirigenziale, il personale impiegato nelle diverse aree, amministrativa, finanziaria, acquisti, vendite

²⁰ Paola Miolo Vitali – Strumenti per l'analisi dei costi Vol. II – Giappichelli Editore, Torino 2010, Cit. Pag. 5

ecc., allora la riduzione dei costi sarà perpetrata attraverso un ridimensionamento della struttura nel suo complesso.

Uno dei problemi connessi alla necessità di ridurre i costi di struttura a causa di crisi di sovracapacità è collegata alla riduzione del personale sia in caso sia di dismissioni di impianti produttivi, quando per gli stessi non è possibile una riconversione, sia in caso di rigidità a livello di struttura aziendale.

La possibilità di riduzione del personale comporta risvolti sia a livello politico che sociale; nel nostro Paese è nota la necessità, ogniqualvolta risulti indispensabile un ridimensionamento dell'organico, di una contrattazione a livello sindacale per addivenire ad una risoluzione dei contratti che al contempo tuteli i lavoratori coinvolti.

Nel caso in cui invece la crisi di sovracapacità riguardi esclusivamente l'azienda nello specifico, allora le criticità verranno rilevate unicamente nella stessa e pertanto le inefficienze dovranno essere eliminate attraverso un attento studio delle cause specifiche che l'avranno generata. In questo caso la riduzione del personale conseguente alla dismissione di impianti sarà più difficoltosa proprio perché la crisi non investe l'intero settore ma l'azienda nello specifico; pertanto i dipendenti potranno opporre maggiori resistenze in forza di una supposta cattiva gestione aziendale. Tuttavia, a parere di chi scrive, potrebbe essere opportuno prima di dar luogo a dismissioni e licenziamenti, cercare di capire i motivi che hanno portato l'azienda a perdere quote di mercato. Attraverso un attento studio del settore di appartenenza infatti, potremmo cercare di comprendere se la caduta della domanda è dovuta a fattori endogeni quali la difettosità dei prodotti realizzati, piuttosto che una carenza di immagine e design, un prezzo di vendita errato ecc., oppure esogeni come una politica aggressiva sul mercato da parte dei competitors che ha eroso le nostre quote di mercato.

Un altro caso in cui potrebbe ingenerarsi una crisi di sovracapacità per l'azienda, che non interessa però il settore di appartenenza, è data dal caso in cui vi sia inizialmente una errata previsione di sviluppo nella domanda. In questo caso infatti il vertice aziendale può aver mal interpretato i segnali provenienti dal mercato e pertanto le aspettative di sviluppo possono rimanere disattese.

Un ultimo caso di crisi da sovracapacità può aversi nei periodi di crescente inflazione quando i costi aumentano ad una velocità più sostenuta rispetto all'adattamento dei prezzi di vendita per le attività soggette a controllo pubblico. Difficilmente però si arriva ad innescare i correttivi necessari a scongiurare la chiusura dell'azienda che si attivano invece nei casi su esposti.

C. CRISI DA DECADIMENTO DEI PRODOTTI.

Il ciclo di vita di un prodotto prevede quattro fasi principali:

- introduzione;
- sviluppo;
- maturità;
- declino.

Nell'ultima fase di vita dei prodotti i costi di produzione aumentano, le vendite diminuiscono rapidamente, il prezzo di vendita è al livello più basso del ciclo di vita con conseguente margini di profitto ridotti.

Le crisi da decadimento di prodotti quindi si generano a causa della riduzione dei prezzi di vendita e del contestuale aumento dei costi di produzione; pertanto il margine di contribuzione di primo e secondo livello si abbasserà sensibilmente, fino all'insufficienza nella copertura dei costi fissi.

La riduzione delle vendite di un certo prodotto può essere indotta dall'azienda stessa che, attraverso la funzione R&S, progetta e realizza un prodotto sostitutivo del primo compiendo un processo di ammodernamento e miglioramento delle funzioni d'uso del prodotto. In questo caso si assiste ad un'obsolescenza provocata dal vertice aziendale e non dai competitors; il passaggio dalla vecchia alla nuova produzione in questo caso risulta più graduale, potendo sfruttare le caratteristiche del prodotto uscente quali l'affidabilità, la qualità, la reputazione ecc. per promuovere il nuovo entrante. Si può così creare un periodo di crisi quando il prodotto uscente in fase di declino non copre più i costi di produzione nel suo complesso ed il nuovo entrante ha elevati costi unitari di prodotto (mancanza di economie di scala e apprendimento) nonché un prezzo elevato che genera profitti negativi.

Nonostante ciò la crisi può essere superata se pilotata bene dal top management.

Diversa invece è la situazione quando il decadimento del prodotto è indotto dai competitors; in questo caso l'azienda dovrà tempestivamente riqualificare gli impianti per addivenire ad una nuova produzione in linea con i progressi richiesti dal mercato. Tale tempestività sarà maggiore se l'azienda è mono-prodotto; in tal caso infatti non si ha la possibilità di compensare la perdita dell'articolo con i margini positivi di altri.

D. CRISI DA CARENZA DI PROGRAMMAZIONE ED INNOVAZIONE.

La carenza nella programmazione dell'attività produttiva fa riferimento all'incapacità del top management di approntare l'attività in linea con le richieste del mercato; in questo caso possiamo essere di fronte ad una miopia della classe dirigente che non riesce a cogliere i mutamenti nelle esigenze del consumatore. Pertanto l'azienda si trova impreparata di fronte ai cambiamenti del mercato perché non ne ha guidato l'iniziativa o comunque non ha saputo cogliere i segnali di cambiamento.

La definizione di obiettivi di breve periodo può comportare risultati positivi di scarsa entità o comunque insufficienti a guidare l'azienda verso l'equilibrio economico durevole; ciò può essere dovuto alla incapacità di definire un chiaro percorso di sviluppo dell'azienda, con la determinazione di obiettivi per gli uomini d'azienda non raggiungibili e pertanto non motivanti. Ciò può dar luogo a risultati negativi ingenerando una spirale dove ad obiettivi non realizzabili si associano performance poco soddisfacenti che a loro volta creano demotivazione e quindi ulteriori risultati carenti.

Risulta anche vero che difficilmente la mancanza di programmazione genera crisi aziendale; si verifica più spesso il caso in cui una crisi di inefficienza, sovracapacità o provocata dal decadimento dei prodotti origina la difficoltà nel campo della programmazione ed il vertice aziendale "naviga a vista".

Le crisi generate dalla mancanza di innovazione invece si possono verificare quando l'azienda non investe o investe in maniera insufficiente nell'attività di Ricerca e Sviluppo; il vertice aziendale deve stanziare le risorse necessarie e sufficienti a cogliere le nuove tendenze del mercato, a sviluppare la creatività dei propri dipendenti che si tradurrà in nuovi e più efficienti processi produttivi, nuovi prodotti con migliori funzioni d'uso, un nuovo e più efficiente servizio post vendita così via. E' chiaro che le aziende possono trovarsi in difficoltà anche a causa della mancanza di nuove idee che la rendono obsoleta per i clienti, e generare così la loro uscita dal mercato.

E. CRISI DA SQUILIBRIO FINANZIARIO.

Comunemente si parla di squilibri a livello finanziario che generano crisi a livello aziendale; si parla di squilibrio finanziario quando l'entità degli oneri finanziari che l'azienda è costretta a sostenere dato l'elevato indebitamento contratto, erode i margini positivi delle vendite generando perdite economiche. Altresì risulta evidente come le disfunzioni a livello finanziario siano in realtà

conseguenza e non causa di crisi: decadimento dei prodotti, rigidità, inefficienze o mancanza di programmazione. Quando ad esempio si verifica una riduzione delle vendite dovuta all'obsolescenza delle funzioni d'uso del prodotto medesimo, le perdite che si andranno accumulando genereranno maggior fabbisogno finanziario per remunerare i fattori della produzione. Gli istituti di credito però, vista la perdita, potrebbero ostacolare l'erogazione del credito o concederlo a condizioni più onerose. Ciò a sua volta aggraverà lo squilibrio finanziario e le perdite, avvolgendo l'azienda in una spirale negativa che può condurre all'insolvenza.

Pertanto non risulta opportuno parlare di squilibrio finanziario come una delle cause primarie delle crisi aziendali quanto piuttosto di conseguenza dovuta ad inefficienze prodotte in altre aree aziendali.

Non volendo essere tale elencazione esaustiva ed onnicomprensiva di tutte le possibili cause di crisi, considerando che l'analisi dovrà essere svolta a livello macroeconomico, quando l'azienda lavora in campo internazionale, a livello di settore, perché ogni impresa è caratterizzata da fattori competitivi propri ed a livello di singola azienda, perché imprese operanti nello stesso settore applicano strategie competitive diverse, allora un approccio contingente appare preferibile. Pertanto, le cause da monitorare dovranno essere identificate sulla base di un'*analisi comparata* tra l'azienda ed i suoi *fattori critici di successo* da un lato ed il suo *contesto competitivo* dall'altro.

1.2. LE CRITICITÀ NELL'INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE DELLE DISFUNZIONI AZIENDALI ED IL PERCORSO DI TURNAROUND.

Nel paragrafo precedente ci siamo soffermati sulle cause interne ed esterne che possono determinare una crisi d'impresa, crisi intesa come quella situazione di squilibrio ed inefficienze di vario tipo che, se non affrontate con tempestività, daranno luogo a perdite più o meno significative che potranno originare lo stato di insolvenza.

Il comune denominatore alla base delle diverse tipologie di crisi può, ad avviso di chi scrive, essere individuato nella miopia ed inerzia del management; infatti, per ogni tipo di fattore, sia che la crisi sia dovuta da inefficienze, da sovracapacità o rigidità nella struttura degli impianti, dal decadimento dei prodotti o determinata da insufficiente programmazione ed innovazione ovvero da squilibrio finanziario, il management ha fallito. Troppe volte gli uomini d'azienda hanno ritenuto valida un'idea strategica per un numero troppo prolungato di anni, accontentandosi dei rendimenti così ottenuti; si sono adeguati ai profitti generati dalla strategia adottata, non afferrando i segnali che l'ambiente competitivo trasmetteva circa i rendimenti decrescenti rispetto a quelli dei competitors. Probabilmente i ricavi ed i profitti si sono mantenuti a livelli considerati elevati nel corso dei mesi e si è fatto fatica a rendersi conto della perdita di quote di mercato, del superamento della strategia nell'arena competitiva; ciò può aver comportato l'obsolescenza dei prodotti e servizi offerti, e quindi a catena la riduzione della produzione ha generato una capacità produttiva inutilizzata, ovvero inefficienze che sono state compensate attraverso l'impiego di capitali che, non avendo ritorni economici adeguati, hanno provocato la necessità di ricorrere a mezzi finanziari di terzi. Un modello di business non potrà generare profitti all'infinito. Quindi, una serie di fattori determina un concatenamento di eventi a cascata che, partendo da una specifica area, si diffondono all'intero sistema.

Alla luce di ciò, la domanda che ci poniamo è la seguente: assunto che l'impresa stia attraversando un periodo di crisi conclamata e che venga valuta positivamente l'opportunità di ricorrere ad una forma di risanamento aziendale, è indispensabile andare ad individuare le motivazioni che hanno condotto l'azienda alla situazione attuale? In altre parole, è necessario individuare le cause della crisi?

Probabilmente se il management è attento alle dinamiche ambientali saprà cogliere in tempo i segnali che provengono dall'esterno e riuscirà ad individuare, ad esempio, la riduzione della produzione e si adopererà tempestivamente affinché l'inefficienza non si propaghi alle altre aree

aziendali. Ma, se i segnali non sono percepiti sollecitamente, allora sarà inutile andare ad indagare nelle cause quando le metastasi delle inefficienze si sono diffuse a tutto l'organo aziendale. In tal caso sarà opportuno andare al cuore del problema e ripensare l'intera strategia competitiva.

Lo scrittore Gary Hamel, autore del libro "Leader delle rivoluzioni" scrive *"l'innovazione di concetto aziendale sarà il vantaggio competitivo specifico dell'età della rivoluzione. L'innovazione di concetto aziendale è la capacità di concepire ex novo i modelli esistenti in modo che possano creare nuovo valore per la clientela: amare sorprese per i concorrenti, nuova ricchezza per gli investitori. L'innovazione di concetto aziendale è il solo modo che i nuovi arrivati hanno per riuscire a dispetto degli enormi svantaggi nelle risorse a disposizione, ed anche l'unico modo per le imprese già presenti sul mercato di rinnovare la durata dei propri successi."*

Secondo l'Autore quindi l'imperativo per avere successo, prosperare e creare nuova ricchezza nell'età delle rivoluzioni, è quello di concepire in maniera del tutto nuova la strategia e sviluppare innovazione: creare nuovi mercati, nuovi consumatori e nuovi ricavi.

Se ciò è vero in condizioni di normale attività aziendale, a maggior ragione tale concetto potrà essere trasposto in ipotesi di risanamento: per uscire da una fase di crisi il management dovrà essere in grado di produrre concetti sempre nuovi e reinterpretare drasticamente quelli vecchi.

Nella realtà aziendali di cui siamo circondati è molto più probabile che la molla che fa scattare il processo di cambiamento derivi da un evento scatenante che per la sua dimensione, visibilità e rilevanza determini un convincimento della sua fatalità; in mancanza di un evento scatenante, molte imprese rischiano di trasformarsi in rane bollite. L'esempio è semplice: se in una pentola la temperatura dell'acqua aumenta in maniera graduale, le rane non si renderanno conto del rischio imminente e progressivo. Ciò le porterà all'asfissia, che nel nostro caso è l'impresa che non si rende conto della necessità del cambiamento e inesorabilmente fallisce. Al contrario, se la rana viene gettata nell'acqua in ebollizione reagirà balzando fuori dalla pentola e sopravvivrà; quindi l'impresa, di fronte ad un evento imprevisto e rischioso reagirà mettendo in campo tutte le sue forze pur di sopravvivere.

Dalle analisi empiriche, gli eventi scatenanti più comuni sono²¹:

- la crisi, reale, percepita o costruita dal management;
- l'insoddisfazione di azionisti o creditori importanti che impongono un cambiamento;

²¹ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag. 18

- l'insediamento di un nuovo amministratore con lo scopo di intraprendere il cambiamento;
- la percezione di nuove minacce e/o opportunità.

Nelle diverse tipologie di turnaround a cui l'impresa può andare incontro, c'è la necessità di un evento scatenante ed empiricamente, è provato che la crisi della performance sia quello ideale per far scattare il turnaround.

Quindi, se da un lato la crisi comporta la necessità di ripensare l'intera struttura aziendale, per addivenire ad un nuovo modello competitivo, è opportuno anche considerare che in talune fattispecie è auspicabile indagare sui fattori generatori di inefficienze e prospettare dei modelli ibridi di risanamento, dove all'impostazione classica si affianca quella più innovativa. Sarà necessario quindi valutare le criticità legate all'efficienza produttiva o dei servizi, come il decadimento delle risorse un tempo considerate distintive; sarà perciò possibile fare un balzo in avanti ed affiancare considerazioni di tipo quantitativo a quelle legate all'innovazione globale.

L'idea di affacciarsi al risanamento in un'ottica più tradizionalista ovvero innovatrice può dipendere anche dallo stadio di avanzamento della crisi medesima, stadi di crisi non manifesta oppure manifesta. Si può suddividere in questo caso²²:

- il risanamento che coinvolge esclusivamente gli stakeholder interni;
- il risanamento che coinvolge gli stakeholder interni ed esterni;
- il risanamento che coinvolge oltre che stakeholder interni ed esterni anche l'autorità giudiziaria con l'attuazione di procedure giudiziali-concorsuali di risanamento.

Si parla allora di turnaround, inteso come tutti "i processi sistematici di risanamento e rilancio"²³ quando siamo di fronte a:

- una forte rottura con il passato;
- un ampio coinvolgimento di tutti gli stakeholder.

Usiamo il termine turnaround quando si ha una forte discontinuità con il passato, un salto quantico come definito in fisica, ed il processo di risanamento coinvolge tutti i portatori d'interessi²⁴.

²² A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag. 34

²³ Luigi Guatri 1995 – Turnaround. Declino, crisi e ritorno al Valore. A.G.E.A., Milano Cit. Pag. 155

²⁴ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012

Guatri, nel suo libro Turnaround, attribuisce alcune connotazioni specifiche al termine, come percorso specifico atto al cambiamento; esso:

- riguarda cambiamenti spesso improvvisi, urgenti e decisi rapidamente;
- interessa l'impresa quando è a rischio la sua stessa sopravvivenza;
- comporta dei cambiamenti radicali che investono strategia, cultura e spesso la stessa proprietà;
- riguarda tutti i portatori di interessi, sia interni che esterni, ai quali viene chiesta collaborazione e sopportazione di sacrifici;
- intraprende una strada tortuosa al fine di addivenire ad un nuovo ritorno all'economicità.

Secondo lo schema proposto dal Guatri è possibile identificare un percorso di sviluppo ideale negli interventi volti al recupero dell'impresa; per quanto i confini delle operazioni siano in certi casi sfumati, ed il percorso si adatta ogni volta alla specifica realtà aziendale possiamo distinguere i seguenti momenti:

1. stadio del riconoscimento del declino e adozione di una nuova leadership;
2. stadio dell'analisi/valutazione;
3. stadio della trattativa;
4. stadio della normalizzazione;
5. stadio del ritorno alla creazione di valore.

In un'ottica di risanamento aziendale, la componente temporale, come già evidenziato nei paragrafi precedenti, gioca un ruolo essenziale secondo un duplice aspetto:

- A. nella fase che precede l'ammissione dello stato di crisi: più il management attende a riconoscere il problema, più la situazione va deteriorandosi e gli interventi risanatori diventano complicati;
- B. nella fase successiva alla presa di coscienza dello stato di crisi: l'intervento risanatorio dovrà essere elaborato alla luce delle evidenze finanziarie, economiche e patrimoniali, temperando gli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti.

Si sottolineava al primo punto quanto sia cruciale il fattore tempo per la predisposizione del piano di risanamento; è facile capire come gli uomini d'azienda siano restii ad ammettere il fallimento del loro progetto imprenditoriale. Molte volte le inefficienze vengono attribuite a fasi cicliche della vita economica di ogni impresa, così come a temporanee congiunture economiche sfavorevoli. Volendo

fare un paragone con la vita delle persone, come per chi ha una dipendenza da droghe o alcool ammettere di avere un problema è la prima fase del processo di guarigione, così per il management riconoscere che le performance aziendali sono divenute inadeguate è il primo passo verso un possibile ritorno all'economicità. Molte volte per addivenire al risanamento è indispensabile "tagliare i ponti col passato" quindi, la rimozione degli uomini chiave dai posti di comando sembra un'operazione necessaria al fine di ridare vigore al circolo delle idee, ma soprattutto non dobbiamo dimenticare che il processo di turnaround si fonda sul ritorno alla fiducia da parte di tutti i portatori di interessi; vi è necessità di un consenso diffuso intorno al piano di risanamento, pertanto la perdita di credibilità dovrà essere arginata attraverso interventi, talvolta chirurgici, sul piano del personale.

La difficoltà riscontrabile in questa fase attiene al tipo di impresa coinvolta nel risanamento; se il caso è quello di un'impresa ad azionariato diffuso, dove la proprietà è suddivisa fra diversi soggetti, sarà più facile addivenire ad una rimozione del top management ed il processo di turnaround potrà essere efficacemente sviluppato e gestito da un cosiddetto *turnaround manager*, ovvero una figura professionale specializzata nella gestione della ristrutturazione. Ciò comporta alcuni tipi di vantaggi e svantaggi²⁵:

A. VANTAGGI:

- esperienza nei processi di turnaround;
- discontinuità rispetto alla gestione precedente;
- portatore di nuove competenze e cultura;
- possibilità di operare scelte obbiettive;
- remunerato sulla base di obbiettivi.

B. SVANTAGGI:

- scarsa conoscenza della realtà aziendale;
- approccio più finanziario che industriale;
- possibile portatore di conflitti interni;
- costo elevato.

Al contrario, se siamo di fronte ad un'azienda dove l'imprenditore è contemporaneamente manager, quindi il processo di ristrutturazione è gestito direttamente dall'imprenditore, allora:

A. VANTAGGI:

²⁵ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag.218

- conoscenza del business;
- relazioni consolidate con gli stakeholder;
- unione tra potere decisionale e risorse a disposizione del piano;
- motivazione a realizzare il piano e tutelare interessi economici e di immagine.

B. SVANTAGGI:

- difficile obbiettività nelle scelte rispetto alle ragioni che hanno determinato la crisi;
- continuità rispetto al passato;
- portatore di interessi potenzialmente opposti rispetto a quelli dei creditori;
- scarsa conoscenza dei processi di turnaround;
- accentramento decisionale e scelte basate sull'emotività.

In quest'ultima circostanza, una soluzione intermedia potrebbe prevedere l'accostamento all'imprenditore di uno o più professionisti accreditati che lo affianchino nell'opera di risanamento.

Ciò detto, una volta presa coscienza della situazione in cui versa l'impresa e deciso di dare avvio ad un'azione di risanamento, sarà indispensabile nella prima fase elaborare una strategia, successivamente si avvierà la fase delle trattative con i creditori ed infine si avrà la vera e propria implementazione del piano di risanamento.

Quindi allo stadio dell'analisi e valutazione della situazione di partenza si compiranno analisi propedeutiche alla stesura del piano di risanamento; come più volte sottolineato, accanto ad una fervente letteratura che indica come punto di partenza imprescindibile l'individuazione delle cause della crisi, un altrettanto autorevole filone di studi ritiene tale operazione non fondamentale e anzi causa di lungaggini e ritardi a discapito del fondamentale fattore cruciale, il tempo. Ad avviso di chi scrive, essendo ogni impresa caratterizzata da precise peculiarità e motivazioni differenti alla base dello stato di crisi, nelle situazioni più critiche e danneggiate si penserà alla riprogettazione dell'intero sistema d'azienda e le cause della crisi passeranno in secondo piano. In questa ipotesi l'urgenza è ripensare alla progettazione dell'impresa, creare una nuova strategia di successo attraverso la valorizzazione delle proprie competenze distintive ad a poco varrà specificare ogni azione e decisione presa in passato che ha condotto allo stato attuale di crisi; lo sguardo sarà rivolto al futuro, per la creazione di nuove prospettive di redditività. Ciò implicherà di conseguenza la rimozione delle inefficienze nella ristrutturazione dell'intero assetto aziendale.

Nel caso invece in cui l'impresa abbia colto in tempo i segnali della difficoltà e tempestivamente progetti un piano di risanamento, allora se le disfunzioni non hanno ancora avvinto l'intera struttura,

ci sono margini per la rimozione delle inefficienze e soprattutto la strategia competitiva rimane valida, quindi apparirà opportuno indagare sulle decisioni errate da parte del management e sulle cause endogene che hanno spinto l'azienda verso aree di non economicità.

Pertanto, non esiste una "ricetta preconfezionata" o un dogma assoluto per l'avvio alla redazione del piano di risanamento, quanto la sensibilità, l'esperienza e la professionalità di chi lo redige.

In secondo luogo il professionista dovrà effettuare un esame approfondito del sistema impresa ed andare così ad analizzare:

- il profilo aziendale;
- la situazione patrimoniale;
- il posizionamento competitivo;
- lo sviluppo di prospettive reddituali.

Per indagare sul primo aspetto, sarà necessario analizzare l'assetto proprietario, le attività caratteristiche e non, le risorse finanziarie disponibili al risanamento, i rapporti in essere con clienti e fornitori ed in generale tutte le caratteristiche dell'impresa rispetto alla situazione di partenza che possono incidere sulla buona riuscita del piano. Una volta indagato il quadro generale, l'analisi delle situazione patrimoniale risulta un punto nodale e molto delicato; dalla sua analisi è possibile ricavare il quadro di interventi di cui l'impresa necessita al fine della continuità aziendale; partendo dalla situazione attuale, è possibile fare una proiezione dei dati, attraverso opportune rettifiche, nell'ipotesi di risanamento, e quindi continuazione dell'attività, *going concern*²⁶, ovvero di liquidazione dell'attività, valutando gli assets in senso atomistico. In entrambe le ipotesi è necessario addivenire a valori realistici e non fuorvianti, viste anche le responsabilità di cui sono investite specifiche figure professionali in ambito di procedure giudiziali e stragiudiziali. I valori dell'attivo e del passivo potranno così mantenere il loro valore di libro, ad esempio nel caso tipico dei debiti verso fornitori o verso le banche (in ipotesi di una corretta tenuta delle scritture contabili) ossia essere rettifiche in negativo, caso tipico dei crediti verso clienti, tendenzialmente modificati in diminuzione secondo il criterio dell'aging, oppure in aumento quando l'azienda ha fra le proprie immobilizzazioni materiali immobili, tendenzialmente iscritti al costo storico di acquisto, non rivalutati ai correnti valori di mercato. La definizione del valore patrimoniale delle attività e delle

²⁶ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag.221

passività è indispensabile per definire la quota dei debiti che l'impresa sarà in grado di onorare, suddividendo fra creditori privilegiati e chirografari. Dovranno essere fatte le opportune valutazioni nell'ottica di prosecuzione dell'attività, considerando l'indispensabile necessità di ottenere nuove fonti di finanziamento per implementare il piano e attirare il maggior numero di consensi attorno alla proposta di risanamento.

Indagare il posizionamento competitivo dell'azienda è fondamentale per attivare una strategia di risanamento di successo; l'azienda nel corso del tempo ha perso la sua identità ed è scivolata alle ultime posizioni, qualcosa nella sua strategia ha fallito. Porter nel suo libro "Il vantaggio competitivo" ha dato avvio negli studi di strategia aziendale ai temi legati all'attrattività del settore e del posizionamento competitivo. Brevemente ricordiamo come l'attrattività del settore è data dalle cinque forze competitive individuate da Porter che condizionano la redditività strutturale del settore, ossia:

- i competitors;
- la minaccia di prodotti sostitutivi;
- la minaccia di nuovi entranti;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti.

Il modello evidenzia la pressione della competizione nel settore, la quale pertanto non riguarda solo la concorrenza della aziende rivali quanto invece altri attori che intendono "spuntare" le migliori condizioni di economicità.

Il posizionamento competitivo dell'azienda invece attiene allo sviluppo di competenze distintive dell'impresa che ne determinano l'ottenimento di un vantaggio competitivo, inteso come la maggiore redditività dell'impresa rispetto ai concorrenti. Il vantaggio competitivo può essere:

- di costo;
- di differenziazione;
- di focalizzazione.

Il vantaggio competitivo di costo presuppone che la redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio/lungo periodo, che i costi di produzione siano inferiori ai costi unitari di produzione di tutti i concorrenti di riferimento, che i prezzi di vendita non compensino il differenziale ottenuto dal contenimento dei costi di produzione, che le attività svolte per

l'ottenimento dei prodotti/servizi presentino elementi di unicità e che siano coerenti da un punto di vista economico finanziario.

Il vantaggio competitivo di differenziazione presuppone che la redditività del capitale investito sia superiore alla media del settore nel medio/lungo periodo, che i prezzi di vendita siano maggiori rispetto al prezzo medio dei concorrenti (premium price), che i costi di produzione non presentino, rispetto a quelli dei concorrenti, una differenza tale da compensare il premio ottenuto dai prezzi di vendita, che il prodotto o servizio offerto sia percepito e apprezzato dai clienti come unico, che le attività svolte per l'ottenimento dei prodotti/servizi presentino elementi di unicità e che siano coerenti da un punto di vista economico finanziario.

Il vantaggio competitivo di focalizzazione può essere sia di costo che di differenziazione; ciò che lo contraddistingue dai precedenti è il raggio d'azione stretto dal quale si ottiene un beneficio economico-finanziario determinante ai fini del vantaggio competitivo.

Fatta questa breve premessa, in fase di elaborazione del piano di risanamento è fondamentale condurre un'indagine sul contesto competitivo di riferimento dell'azienda, nonché avviare un'analisi comparativa fra i risultati dell'azienda e quelli delle aziende concorrenti per individuare i livelli ottimali di performance e tracciare un percorso di ritorno alla redditività. Come sostenuto da illustri Autori, ovviamente la strategia di emulazione non è raccomandata: per ottenere un vantaggio competitivo non è sufficiente una corsa sfrenata all'imitazione, considerando che le strategie di attacco al leader devono essere pianificate nei minimi dettagli affinché siano efficaci. Piuttosto l'impresa avrà molte più possibilità di successo e quindi opportunità di un ritorno all'economicità se ricercherà una nuova strada su cui competere, una nuova strategia: come sostiene Hamel "...sviluppare innovazione: creare nuovi mercati, nuovi consumatori e nuovi ricavi".

Individuato il percorso strategico da perseguire, è il momento di fare i conti con la situazione economica e finanziaria dell'azienda; sarà fondamentale redigere un business plan che avrà il ruolo di sintetizzare il nuovo progetto imprenditoriale di rilancio dell'azienda. Il piano di business pertanto:

- individuerà eventuali picchi di fabbisogno di liquidità nel breve termine;
- verificherà i ritorni reddituali che giustifichino la messa in atto del piano di risanamento, come via preferibile alla cessazione dell'attività, sia nel breve che nel lungo periodo;
- analizzerà la necessità di nuova finanza per l'esecuzione del piano.

La proiezione del fabbisogno di cassa è indispensabile per pianificare correttamente la tempistica degli interventi ed eventualmente definire con gli Istituti bancari il ricorso alla finanza ponte, ovvero la richiesta di ulteriore dilazione dei pagamenti ai fornitori e così via. Ciò eviterà situazioni di incaglio ma soprattutto cercherà di evitare che il piano stipulato con i creditori dell'impresa non venga rispettato, in un momento dove massima è la necessità di fiducia intorno al piano.

La trattativa con gli stakeholder è un momento cruciale per la messa in atto del piano: il programma così redatto dovrà catalizzare il maggior numero consensi per la sua riuscita. Un ruolo fondamentale, nell'ottica di prosecuzione dell'attività, è attribuito ai fornitori strategici dell'impresa nonché alle banche. I primi hanno un ruolo fondamentale nella prosecuzione all'attività in ordine alla necessità di continuare ad intrattenere rapporti commerciali con l'impresa in quanto fornitori di materie prime o servizi fondamentali per il business dell'impresa. Le banche invece, data la generale sottocapitalizzazione delle imprese nel nostro Paese, sono indispensabili per l'erogazione della così detta finanza ponte, al fine di intraprendere gli investimenti necessari al rilancio dell'attività aziendale. La fase delle trattative dovrà essere condotta con la massima attenzione al contemperamento di tutti gli interessi in gioco.

Concluse le fasi iniziali, e convogliato il consenso attorno al piano di risanamento, lo stesso viene applicato ed entra in funzione; la fase della normalizzazione prevede l'esecuzione delle attività e delle operazioni configurate nel programma di ristrutturazione al fine di guidare l'impresa verso la realizzazione di nuova redditività.

CAPITOLO II I PRESUPPOSTI ALLA BASE DI UN'OPERAZIONE DI RISANAMENTO.

2.3. Vantaggio competitivo e risorse generatrici di valore

2.4. Il percorso di risanamento: un nuovo modello gestionale basato sulle risorse critiche di successo

2.4.1. Una nuova posizione nell'arena competitiva

2.4.2. Un nuovo ordine organizzativo

2.4.3. La ricerca di nuove risorse finanziarie

2.1. VANTAGGIO COMPETITIVO E RISORSE GENERATRICI DI VALORE.

Quando l'impresa attraversa una situazione di crisi tale per cui si ravvisa la necessità di procedere ad un'operazione di risanamento piuttosto che avanzare un'ipotesi di liquidazione, la discriminante tra i due tipi di azioni è determinata dall'individuazione, all'interno del complesso aziendale, di risorse e competenze distintive non adeguatamente valorizzate. L'impresa, al fine di mantenere un vantaggio concorrenziale sul mercato e generare nel tempo un equilibrio economico durevole, dovrà essere capace, attraverso le proprie caratteristiche distintive, di creare un vantaggio competitivo duraturo che generi valore per i clienti.

L'azienda è in grado di realizzare performance superiori se riesce ad individuare le risorse e le competenze specifiche dell'impresa in grado di valorizzare le risorse medesime: in tal modo si pongono al centro dell'analisi le risorse distintive, quelle risorse intorno alle quali ruotano le caratteristiche strategiche dell'azienda. Con il termine vantaggio competitivo si intende quindi il risultato di una strategia che permette all'impresa di occupare e mantenere una posizione favorevole sul mercato e che si tradurrà in una redditività superiore a quella media dei concorrenti effettivi e potenziali. Appare evidente, oltre che inscindibile, il legame che avvince il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e le risorse e competenze distintive; i manager attraverso l'analisi dell'ambiente esterno e lo studio dei fattori interni potranno sviluppare una condotta strategica in grado di definire il percorso più idoneo all'ottenimento di una posizione di successo sul mercato²⁷.

Il vantaggio competitivo nasce da quel complesso di elementi che, convergendo, danno "quel qualcosa in più che permette di fornire un valore maggiore ai clienti di quel segmento di mercato al quale l'impresa ha deciso di rivolgersi²⁸".

Gli studi sul vantaggio competitivo guidano il successo delle imprese verso strategie capaci di valorizzarne i punti di forza in risposta agli stimoli ambientali ed a ridurre le minacce esterne e le fragilità interne all'impresa. Il successo dell'impresa dipende dal rapporto tra l'impresa ed il settore economico di attività a cui appartiene²⁹; in primo luogo l'impresa dovrà sviluppare un insieme coerente di obiettivi strategici integrando le diverse aree di attività. Successivamente, gli obiettivi e

²⁷ C. Boschetti-M. Sobrero- Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici e nuove prospettive di analisi. Economia e Politica Industriale - n.91 1996 Cit. Pag. 79

²⁸ C. F. Montecamozzo – Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo determinante dell'innovazione- Per. PMI, Anno 2009 fasc. 5 Pagg. 48-51

²⁹ M.E. Porter – Towards a Dynamic Theory of Strategy- Strategic Management Journal, vol.12 1991 Cit. pag. 97

le politiche dovranno essere coerenti da una parte con punti di forza e debolezza e dall'altra con vincoli ed opportunità. Terzo, la strategia aziendale dovrà essere finalizzata alla creazione e sfruttamento delle competenze distintive fondamentali per il conseguimento del successo distintivo. Nel 1979 Hofer e Schendel³⁰ propongono una formalizzazione del rapporto esistente tra "competenze distintive" e vantaggio competitivo. Secondo gli Autori, il vantaggio competitivo è "l'unica posizione distintiva che un'organizzazione sviluppa nei confronti dei suoi concorrenti attraverso i propri modelli di impiego delle risorse", assumendo le competenze distintive come modelli di impiego di risorse e capacità, utilizzabili dall'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi. In questo modo, l'impresa sviluppa e realizza uno schema di impiego delle risorse e capacità raggiungendo una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti³¹.

Nel 1980 con gli studi di Porter³² e l'identificazione delle forze competitive, grazie alla teoria della catena del valore, si sviluppa uno schema di analisi della concorrenza che prevede lo studio di tre elementi interrelati ossia le circostanze ambientali, il comportamento dell'impresa ed i risultati di mercato dell'impresa. In questo contesto, i risultati che l'impresa riesce ad ottenere sono determinati da:

- l'attrattività del settore in cui l'azienda opera;
- il posizionamento competitivo dell'azienda nel settore di riferimento.

L'attrattività del settore e la sua redditività sappiamo essere influenzata dalle cinque forze competitive quali:

- i competitors;
- la minaccia di prodotti sostitutivi;
- la minaccia di nuovi entranti;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti.

Brevemente andiamo ad illustrare le su esposte variabili³³.

³⁰ C.W. Hofer, D. Schendel –Strategy formulation: Analytical concepts- West Publishing Company St. Paul 1978 Cit. pag. 25

³¹ M. Calcagno- L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management- Economia&Management vol.5 anno 1996 Cit. pag. 38

³² M.E. Porter – Towards a Dynamic Theory of Strategy – Strategic management Journal vol.12, 1991. Cit. pag. 95 e ss.

³³ C. Luppi, S. Braglia – Mercato, essere gladiatori nell'arena competitiva – Per. PMI, Anno 2000, Fasc. 9 Pagg. 19-22

I concorrenti, ossia le imprese appartenenti allo stesso settore, vanno ad incidere sulla tensione competitiva attraverso i loro comportamenti, le manovre sui prezzi, la qualità, il servizio, la promozione, scatenando spesso violenti conflitti.

Le aziende potrebbero trovarsi a competere con prodotti sostitutivi, ovvero beni realizzati da settori diversi dal proprio, ma la cui funzione d'uso è molto simile, rispondendo alla soddisfazione dello stesso bisogno.

Le nuove entrate costituiscono una minaccia per le imprese presenti nel settore, in quanto possono sottrarre quote di mercato, rendendo più aspra la competizione.

Il potere contrattuale dei fornitori condiziona l'intensità competitiva quando, detenendo posizioni favorevoli, esercitano il loro potere al fine di ottenere aumenti di prezzo o fornendo servizi e prodotti di minor qualità.

I clienti costituiscono una forza competitiva in quanto esercitano il loro potere contrattuale facendo pressioni sul prezzo o esigendo una migliore qualità delle prestazioni, quindi del prodotto o servizio.

Studiate le sopra menzionate variabili, i manager dovranno definire la propria strategia di posizionamento per ottenere un vantaggio sui concorrenti, ossia sviluppare una delle seguenti formule strategiche a cui corrispondono i relativi vantaggi competitivi:

- leadership di costo;
- differenziazione di prodotto;
- focalizzazione;

ottenibili incrociando l'ampiezza dell'ambito concorrenziale in cui l'impresa intende operare e la strategia seguita, leadership di costo o differenziazione del prodotto. Al fine di sviluppare il vantaggio competitivo Porter definisce "activities" le attività di supporto quali ricerca e sviluppo, acquisizione delle risorse necessarie al processo produttivo, gestione del personale, che vengono svolte dall'impresa in maniera specifica in funzione dell'attività medesima e contribuiscono alla realizzazione di un vantaggio competitivo attraverso la catena del valore, cioè attraverso le attività e le relazioni che intercorrono tra esse. Unendo la catena del valore alle formule strategiche sopra indicate, il vantaggio competitivo scaturisce dal modo con cui l'impresa implementa le diverse attività o ad un costo nettamente inferiore rispetto ai competitors, vantaggio di costo, oppure in una modalità completamente nuova, vantaggio di differenziazione di prodotto.

Come fanno le attività e le relazioni che le avvincono ad essere fonte di un vantaggio competitivo? Porter introduce il concetto di “drivers” ovvero le traiettorie dinamiche di creazione del vantaggio competitivo ossia il grado di integrazione verticale dell’impresa, la localizzazione delle attività, la tempestività nella scelta di investimento ossia una serie di elementi strutturali riferiti sia al settore sia all’impresa, che sono alla base delle activities e permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Il concetto di vantaggio competitivo nella prospettiva Resource Based View chiama in causa l’idea di competizione o comparazione tra diverse entità; indica cioè che un’impresa ha una posizione di superiorità rispetto ad altre imprese o organizzazioni in un dato mercato³⁴. Alla nozione di vantaggio competitivo si lega il concetto di sostenibilità dello stesso: quest’ultima si riferisce alla possibilità che quel vantaggio sia replicabile o meno da altre imprese. Il focus degli studi di strategia è, quindi, costituito dall’analisi delle modalità attraverso le quali le imprese conquistano e conservano il vantaggio competitivo, e per questo motivo, conseguono performance superiori alla media. La risposta che offre la Resource Based View è quella secondo cui le ragioni del vantaggio competitivo vanno ricercate nel possesso e nella disponibilità di risorse dotate di certe caratteristiche. Secondo i teorici della Resource Based *“risorse differenziate (eterogenee) determinano performance differenti, originando perciò, posizioni di vantaggio competitivo”*³⁵.

Il filone di studi Resource Based View of the Firm, focalizza l’attenzione sull’impresa, pensata come un ente unico e singolare, dove al centro vengono poste le risorse considerate *“fattori produttivi singolarmente individuabili e disponibili o controllati dall’azienda e da questa utilizzati strumentalmente per lo svolgimento delle attività (produttive, commerciali ecc.)”* e le competenze definite invece come *“la capacità e le attitudini dell’impresa nello svolgere una particolare attività impiegando, combinando e sviluppando le loro risorse; come tali esse scaturiscono da una complessa combinazione di attività, persone e processi”*³⁶. Nel 1984 due Autori Wernefelt³⁷ e Rumelt³⁸ attraverso studi diversi, giungono alla stessa riflessione³⁹: l’eterogeneità delle performance, all’interno e tra settori, non può essere generata esclusivamente dall’esistenza di generiche

³⁴ K. Jay – The structure of strategy- Business Strategy Review. Anno 1993, Vol.4 pagg. 17-37

³⁵ D. Cerrato – Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva *resource-based*: alcune riflessioni critiche. Per. Sinergie, Anno 2004 fasc.63, pagg.11-40

³⁶ M. Galeotti – Governo dell’azienda ed indicatori di Performance - Giappichelli Torino 2006 Cit.Pag.46

³⁷ B. Wernefelt – A Resource-Based View of the Firm – Strategic Management Journal, vol. 5 Cit. pag. 171 e ss.

³⁸ R. P. Rumelt – Towards a strategic theory of the firm – Competitive Strategic Management, New Jersey: Prentice-Hall 1984

³⁹ G. Invernizzi – Strategia aziendale e vantaggio competitivo – McGraw-Hill Education, Milano 2008. Cit. pag. 201

condizioni di accesso al settore o al raggruppamento strategico, quanto all'unicità delle caratteristiche delle imprese. E tale unicità è riconducibile a un diverso profilo di risorse/competenze posseduto.

Nella prospettiva resource-based affinché si possa parlare di competenze, occorre che siano verificate tre condizioni⁴⁰:

- il ruolo dell'organizzazione nell'assicurare il coordinamento e l'impiego coerente di risorse e capacità, (organization);
- l'intenzionalità, ovvero la definizione della direzione e dell'ambito di impiego di risorse e capacità da parte dell'impresa (intention);
- la selezione e l'espressione di impegno coerente e costante (commitment) a raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è prefissata (goal attainment).

Mentre le risorse sono quindi acquistabili da chiunque sul mercato, le competenze nascono da dentro l'impresa e sono difficilmente trasferibili fuori dal contesto in cui si sono sviluppate⁴¹.

Le risorse possono essere distinte in materiali ed immateriali; le prime sono costituite da risorse fisiche quali immobilizzazioni, materie prime e tutti gli elementi che fanno parte del capitale dell'impresa. Le risorse immateriali fanno riferimento alla conoscenza, alle competenze e talento dell'organico, ed in generale restano escluse dalle valutazioni di bilancio pur rappresentando uno dei fondamenti del successo aziendale. Il valore di questa tipologia di beni è connesso alla capacità dell'impresa di svilupparli e rinnovarli nel tempo in armonia con le proprie decisioni strategiche⁴². Le competenze invece vengono suddivise in tacite, ossia incorporate nelle persone e molto spesso applicate quali frutto di un apprendimento derivante da processi di learning by doing, e codificabili, ovvero competenze riportate in codici e manuali quali regole di comportamento e funzionamento a cui può accedere chiunque nell'organizzazione. Le abilità individuali, *skills*, e le complesse interazioni tra esse ed il resto dell'organizzazione sono alla base delle competenze di un'organizzazione: proprio la complessità delle interazioni sociali, unitamente al carattere di bassa trasmissibilità degli skills individuali determinano la natura tacita delle competenze⁴³.

⁴⁰ F. De Leo – Le determinanti del vantaggio competitivo- E.g.e.a. Spa, Milano Cit. pag. 43

⁴¹ M. Calcagno- L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management- Economia&Management vol.5 anno 1996 Cit. pag. 39

⁴² C. Parisi –Il modello delle mappe strategiche per la gestione delle risorse immateriali- Budget fasc.44 Anno 2005 Pag. 81-99

⁴³ A. Petroni – Competenze distintive aziendali ed innovazione – Per. Sviluppo e Organizzazione, fasc. 167 Anno 1998 Pag. 93-102

Secondo altri Autori, Collins, Montgomery, Invernizzi e Molteni⁴⁴, le risorse possono essere classificate in tre categorie:

1. asset tangibili, che costituiscono il patrimonio fisico e finanziario dell'impresa. Sono le risorse più facili da identificare e quelle che normalmente appaiono allo stato patrimoniale di un'impresa. Vi sono ricomprese anche le risorse finanziarie;
2. asset intangibili, difficilmente valutabili, sia quantitativamente, sia qualitativamente. Esempi ne sono la tecnologia, la reputazione aziendale quali l'immagine e l'affidabilità;
3. le competenze aziendali, che non rappresentano fattori produttivi tangibili o intangibili, ma le possibilità dell'impresa di combinare e impiegare i propri assest, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, in vista del raggiungimento di determinati obiettivi.

In questa accezione quindi, le competenze sono una tipologia di risorsa, e si qualificano in un insieme di componenti, umane, tecnologiche e organizzative, che assumono pieno significato solo nell'interazione sistemica che si genera tra di esse⁴⁵.

Nello schema di Malerba e Marengo⁴⁶, le competenze di un'impresa vengono classificate in base a:

1. la loro natura;
2. le fonti;
3. il tipo.

La natura delle competenze è relativa alle caratteristiche delle conoscenze ad esse sottostanti e che sono rappresentabili in termini di trade-offs: le risorse di conoscenza e competenza possono assumere caratteristiche che differiscono rispetto ad una serie di dimensioni ed hanno rilevanti implicazioni sul loro livello di controllabilità (figura 1).

⁴⁴ D. Collins, C. A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni – Corporate Strategy: creare valore nell'impresa multibusiness – McGraw-Hill 2007.

⁴⁵ G. Invernizzi – Strategia aziendale e vantaggio competitivo – McGraw-Hill Education, Milano 2008. Cit. pag. 204

⁴⁶ F. Malerba, L. Marengo – Competence, innovative activities and economics performance in Italian technology firms – International Journal of Technology Management, Vol. 10 p. 461-477

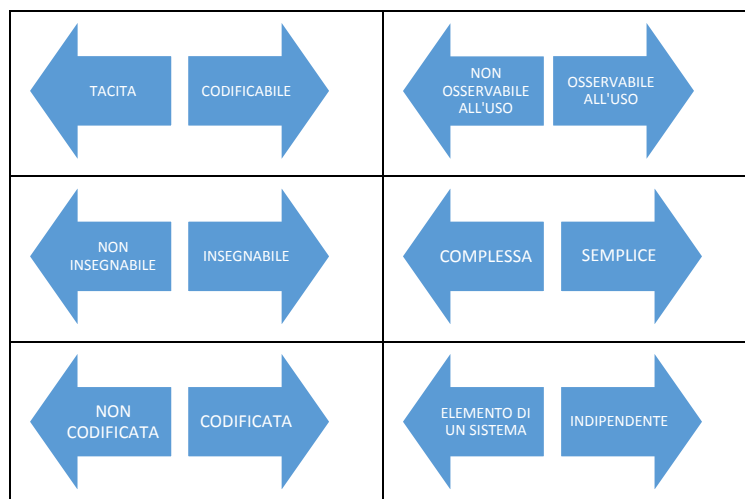


Figura 1 – Le dimensioni tassonomiche della conoscenza

Le fonti sono formali quando le competenze sono il risultato di investimenti in attività istituzionalmente finalizzate alla creazione di nuove conoscenze (ricerca e sviluppo, brevetti, licensing).

I tipi di competenze coincidono con quattro aspetti:

- A. La capacità strategica ossia l'abilità di un'impresa di generare e sfruttare nuove opportunità tecnologiche e di mercato. Essa rappresenta l'abilità innovativa o creativa ed è intrinsecamente correlata alla capacità dell'impresa di assicurarsi un adeguato livello di flessibilità.
- B. L'efficacia con cui le attività funzionali (marketing, finanza, produzione) e le attività di natura informativa vengono coordinate ed integrate è sintetizzata dalle capacità organizzative. Queste capacità sono il frutto di un processo di apprendimento condizionato da fattori strutturali e dalla memoria organizzativa.
- C. Le capacità funzionali sono relative alla gestione operativa di impresa. Nella teoria dell'impresa come funzione di produzione, la performance complessiva è funzione delle produttività di tali capacità (che determinano i livelli di output ed input); in realtà le capacità funzionali rappresentano solo il requisito per il raggiungimento di condizioni di efficienza statica e non anche gli aspetti più dinamici delle competenze.
- D. La capacità adattiva, infine, rappresenta l'abilità dell'impresa di imparare dalla propria storia di successi e fallimenti e di rispondere agli impulsi che provengono dal mercato.

La capacità di un'impresa di generare nuove competenze e di diffonderle al suo interno richiede un notevole sforzo ma, al tempo stesso, le permette di aumentare il proprio patrimonio di competenze lungo tutte le dimensioni individuate: strategica, organizzativa, funzionale, adattiva⁴⁷.

H. Itami⁴⁸ distingue fra risorse invisibili e visibili; le prime sono risorse basate sull'informazione o che la incorporano, fondamentali ai fini dell'efficacia operativa ovvero le risorse più rilevanti per il successo a lungo termine. Esse si distinguono dalle risorse visibili, in quanto risorse fisiche, necessarie allo svolgimento della medesima attività aziendale, mentre le risorse invisibili sono indispensabili per il successo competitivo. Secondo l'Autore, le risorse invisibili sono la vera fonte della forza competitiva ed il fattore chiave nell'adattabilità, in quanto:

1. sono difficili da accumulare;
2. sono suscettibili di molti usi contemporaneamente;
3. sono sia risorse input che output dell'attività imprenditoriale e lavorativa.

Le risorse invisibili hanno le caratteristiche di permettere una significativa differenziazione dell'impresa rispetto ai concorrenti; infatti per accumulare questo tipo di risorse sono indispensabili continui sforzi, non è possibile poterle acquistare sul mercato, altrimenti sarebbero disponibili a chiunque ha disponibilità finanziarie, e facilmente imitabili. Se prendiamo la reputazione, ovviamente non è acquistabile sul mercato, né tanto meno facilmente imitabile, il vantaggio della costruzione di tale risorsa risiede nell'estensibilità verso altri mercati e ciò conferisce la possibilità di utilizzare la risorsa in diversi settori contemporaneamente. Le risorse invisibili possono essere input e output dell'attività; per esempio le competenze delle persone sono input dell'attività dell'azienda ma ne sono anche output, così come le informazioni sono input che determinano un output alla base di un nuovo progetto.

Le risorse comunemente riconosciute dalla letteratura come immateriali o intangibili, costituiscono una categoria vasta ed eterogenea di elementi correlabili alla tecnologia, al marketing ed all'organizzazione.⁴⁹ Esse sono classificabili, secondo Rullani⁵⁰, nel seguente modo:

- capacità innovativa dell'impresa;
- la fedeltà dei clienti, fornitori, finanziatori, ecc.;

⁴⁷ A. Petroni – Competenze distintive aziendali ed innovazione – Per. Sviluppo e Organizzazione, fasc. 167 Anno 1998 Pag. 93-102

⁴⁸ H. Itami – Le risorse invisibili- Petrini editore Torino 1998

⁴⁹ C. Chiacchierini – Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo- Cedam, Padova 1995 Cit. pag. 6

⁵⁰ E. Rullani – L'economia delle risorse immateriali: una introduzione- Sinergie, 1992 n.29

- la posizione dell'impresa sul mercato e le barriere che la difendono;
- la "reputazione" e l'immagine dell'impresa;
- la capacità comunicativa con l'esterno e verso l'interno;
- la professionalità del lavoro qualificato;
- il capitale organizzativo, ossia l'insieme delle condizioni da cui dipende l'efficacia organizzativa;
- le informazioni e conoscenze in genere che sono specifiche dell'impresa o che circolano tra le diverse imprese (brevetti, licenze, cooperazioni, imitazioni).

La tassonomia proposta ha valenza esclusivamente esplicativa in quanto molte voci sovente si sovrappongono.

Le risorse e competenze di un'impresa possono essere considerate i fondamenti della *strategia di lungo periodo* per due ordini di motivi⁵¹:

- A. il ruolo che hanno le risorse nella definizione della identità d'impresa;
- B. i profitti che derivano dalle risorse possedute e controllate dall'impresa.

In merito al punto A. è indispensabile che gli uomini d'impresa definiscano l'identità e le finalità dell'impresa ossia la propria *mission*. Nel caso di un ambiente tendenzialmente stabile, le imprese tendono a definire quali prodotti/servizi offrire, quali clienti servire, quali mercati presidiare, ma nell'attuale contesto competitivo appare più opportuno che il management individui con precisione le proprie risorse e competenze interne, caratteristiche molto più stabili rispetto alla definizione del contesto esterno e pertanto in grado di identificare lo scopo dell'attività d'impresa. Secondo Hamel e Prahalad⁵² una competenza distintiva è un insieme di skill e tecnologie che consente a un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti; quando un'impresa si impegna a sviluppare una nuova competenza distintiva, punta a creare o a perfezionare ulteriormente una categoria di benefici a favore dei clienti, non a sfruttare una specifica opportunità di mercati/prodotti, ovvero l'impresa studia i vantaggi di cui potrà godere derivanti dal controllo di un'ampia gamma di benefici per i clienti.

In funzione della necessità di adattamento alle mutevoli condizioni ambientali, di cui le risorse e competenze distintive rappresentano la chiave di lettura, Levitt nel suo articolo *Marketing myopia*⁵³,

⁵¹ R.M. Grant – L'analisi strategica nella gestione aziendale- Il Mulino 2011 Cit. Pag.123 e ss.

⁵² G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995

⁵³ T. Lewitt – Marketing Myopia – in Harvard Business Review 1960 Cit. Pag. 24-47

ha ravvisato la necessità di indirizzare l'attività verso un mercato più ampio anziché ristretto. Ciò deve essere implementato attraverso lo sviluppo e attuazione di competenze specifiche che rendono l'organizzazione maggiormente flessibile ai cambiamenti ambientali.

Le risorse e le competenze *possedute e controllate dall'impresa* ne definiscono i *profitti*; è noto come la redditività di un'azienda sia funzione diretta dell'attrattività del settore in cui si colloca e della realizzazione di un vantaggio competitivo; entrambi i fattori sono riconducibili alle risorse possedute dall'impresa. Per tale ragione, nel caso di un vantaggio competitivo di costo, l'azienda sarà in grado di presidiare le risorse che permettono di ottenere delle forti economie di scala ed apprendimento, piuttosto che ottenere una scontistica maggiore rispetto ai concorrenti per fattori produttivi chiave; nel caso di un vantaggio competitivo di differenziazione l'impresa sarà in possesso di marchi, brevetti, una rete di distribuzione capillare e così via. I maggiori profitti che l'azienda otterrà grazie al vantaggio competitivo sono ottenuti grazie al possesso di risorse distintive. Pertanto dalle risorse deriva a cascata il livello di profitto dell'impresa.

La definizione della strategia d'impresa dovrà avere avvio dall'analisi delle risorse e competenze distintive, pertanto⁵⁴:

1. la strategia avrà maggiori possibilità di successo se coerente con le risorse e competenze;
2. l'impresa dovrà sfruttare al massimo le risorse per ricavarne il massimo profitto;
3. il management dovrà colmare le carenze di risorse e competenze e gettare le basi per il loro sviluppo futuro.

Appare scontato, ma spesso le aziende mettono in atto una strategia senza avere le necessarie risorse per attuarla; ciò può essere causato da tre ordini di fattori⁵⁵:

- la mancanza di una accurata analisi;
- la difficoltà di prevedere le necessità future;
- una eccessiva valutazione delle risorse esistenti.

Il management infatti può non dedicare una adeguata attenzione alla progettazione della strategia oppure sopravvalutare la disponibilità delle risorse in possesso per attuarla; il management può elaborare una previsione errata e questo portare ad una errata programmazione delle risorse

⁵⁴ R.M. Grant – L'analisi strategica nella gestione aziendale- Il Mulino 2011 Cit. Pag.123 e ss.

⁵⁵ H. Itami – Le risorse invisibili- Petrini editore Torino 1998 Cit. Pag. 168 e ss.

future; infine il management può aver giudicato male le attuali risorse a disposizione e ciò può inficiare la strategia.

Quando risorse e strategia sono in perfetta sintonia si hanno vantaggi combinatori nell'utilizzazione delle risorse⁵⁶; se un'azienda utilizza un'unica risorsa in più di un segmento di mercato/prodotto, i due segmenti avranno un vantaggio combinatorio. I vantaggi combinatori derivano da un portafoglio di elementi di strategie che utilizzano e accumulano risorse in modo efficace ed efficiente; l'effetto sinergico⁵⁷ si ottiene quando le risorse invisibili accumulate in una parte dell'azienda vengono utilizzate anche in altre parti contemporaneamente e questo senza alcun aggravio di spesa. La sinergia derivante da una risorsa basata sull'informazione, ad esempio, permette spesso ad un'azienda di crearsi un vantaggio competitivo: attraverso la reputazione (risorsa invisibile) l'azienda può penetrare un nuovo mercato rispetto ad altre imprese e ciò le permetterà di costruirsi un vantaggio competitivo ad un costo minore, oppure la conoscenza di una specifica tecnologia può permettere la penetrazione di un nuovo mercato data l'applicazione della stessa al business.

Quando l'impresa attraversa un periodo di crisi abbiamo evidenziato come risulti fondamentale che il management ed i professionisti che li coadiuvano nella predisposizione del piano riescano ad individuare le risorse e le competenze distintive alla base della ripresa di competitività e da cui l'impresa potrà risorgere in un nuovo ordine di redditività.

Il management in sintesi dovrà⁵⁸:

1. identificare le competenze distintive già esistenti e probabilmente sottovalutate o inesprese;
2. elaborare un piano finalizzato all'acquisizione di competenze distintive;
3. sviluppare le competenze distintive;
4. distribuire le competenze distintive;
5. proteggere e difendere la leadership nelle competenze distintive.

⁵⁶ H. Itami – Le risorse invisibili- Petrini editore Torino 1998 Cit. Pag. 174 e ss.

⁵⁷ S. Garzella – Il governo delle sinergie – G. Giappichelli, Torino 2006 "...la Sinergia...rappresenta il maggior valore del sistema aziendale rispetto a quello degli elementi che lo compongono; esprime il grado di sistematicità del sistema aziendale stesso; tende, con riferimento al sistema aziendale, a sovrapporsi al concetto di economicità che di quest'ultimo rappresenta la finalità istituzionale" Cit. pag. 19; "...non è sufficiente che vi siano interrelazioni tra attività, aree di business o aziende per poter parlare di sinergie, è necessario che queste interrelazioni abbiano segno positivo."

⁵⁸ G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995 Cit. Pag. 253 e ss.

Innanzitutto gli uomini d'azienda devono riuscire ad identificare quali sono le competenze distintive attuali, che probabilmente nella corrente condizione diseconomica non sono opportunamente valorizzate; ciò avviene attraverso la stesura di una vera e propria lista, potremo dire un inventario delle stesse, cercando di prescindere dai campanilismi delle singole aree operative, identificando quello che è realmente distintivo rispetto a ciò che non lo è. Tale operazione può essere eseguita concentrando l'attenzione su ciò che crea valore per il cliente. Sicuramente la loro definizione non potrà essere un'operazione da svolgere in pochi giorni ma partendo da un aggregato si scinderà l'oggetto dell'analisi sino ad ottenere una "etichetta" che definirà la competenza distintiva; è importante quindi estrapolare la competenza dai prodotti o servizi che la incorporano per descrivere la stessa competenza in modo che vi sia condivisione all'interno dell'organizzazione.

Per acquisire nuove competenze distintive può essere utile impiegare una matrice come la seguente:

		<u>MERCATO</u>	
		Attuale	Nuovo
<u>COMPETENZE DISTINTIVE</u>	Attuale	<p><i>Il primo più dieci</i></p> <p>Quali nuove competenze distintive dovremo sviluppare per proteggere ed estendere la nostra posizione di privilegio sugli attuali mercati?</p> <p>Quali competenze potrebbero sostituire o rendere obsolete le attuali competenze?</p>	<p><i>Le mega opportunità</i></p> <p>Quali nuove competenze distintive dovremmo sviluppare per entrare sui mercati più interessanti del futuro?</p>
	Nuovo	<p><i>Riempire gli spazi bianchi</i></p> <p>Come possiamo migliorare la nostra posizione sugli attuali mercati sfruttando al meglio le competenze distintive che già possediamo?</p>	<p><i>Gli spazi bianchi</i></p> <p>Quali nuovi prodotti o servizi potremo creare ridistribuendo in modo diverso o trovando nuove combinazioni fra le attuali competenze distintive?</p>

Il primo quadrante in basso a sinistra, chiamato "riempire gli spazi bianchi" analizza, con le attuali competenze distintive e presidiando l'attuale mercato, come possono essere impegnati certi mercati partendo dall'utilizzo di competenze già presenti all'interno dell'organizzazione. In questo

modo si cerca di ampliare il campo di applicazione delle competenze già in possesso al fine di rafforzare la posizione sugli attuali mercati. Ovviamente, nel caso di sviluppo del piano di risanamento, il management ed i professionisti a supporto andranno cercando le potenzialità che l'azienda ha in portafoglio ma che attualmente, data la nota situazione, non è in grado di dispiegare sul mercato.

Il secondo quadrante in alto a sinistra, chiamato "il primo più dieci" analizza le future competenze distintive necessarie per presidiare l'attuale mercato; ciò che gli uomini d'azienda fanno o che nel caso in esame dovrebbero aver imparato apprestandosi a redigere il piano di risanamento, è che non è sufficiente avere competenze distintive che attualmente ci garantiscono il presidio del mercato, ma queste devono essere mantenute e sviluppate nel tempo. La domanda che il management deve porsi è "quali competenze distintive dobbiamo sviluppare oggi per essere ancora competitivi fra cinque o dieci anni?" E' indispensabile capire le nuove competenze da sviluppare per mantenere la posizione occupata sul mercato. Quindi, una volta che attraverso il risanamento l'azienda sarà riuscita ad acquisire una posizione privilegiata, al fine di mantenerla sarà indispensabile cercare di rispondere al quesito sopra esposto, per non commettere più gli errori del passato. Ciò fa riflettere sulla possibilità che una serie di attuali competenze possano essere rese obsolete dallo sviluppo di competenze nuove: "quali competenze potrebbero sostituire o rendere obsolete le competenze che vengono attualmente utilizzate per soddisfare le richieste dai segmenti di clienti già esistenti?"

Il terzo quadrante in basso a destra, chiamato "gli spazi bianchi" analizza le attuali competenze distintive applicate ad un nuovo mercato; ciò fa riferimento all'estensibilità della risorsa distintiva ed alla possibilità di creare sinergie, applicando le attuali risorse distintive per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi al fine di presidiare nuovi mercati. Ciò può essere sviluppato concentrando l'attenzione sulle competenze distintive piuttosto che sul prodotto in quanto tale, per sviluppare un particolare beneficio per il cliente; se la differenziazione di business e portafoglio poggia sulle competenze distintive possedute dall'azienda, nonostante le diverse peculiarità dei mercati, sarà possibile sostenerne lo sviluppo e ridurre il rischio di insuccesso.

Il quarto quadrante in alto a destra, chiamato "le mega opportunità" analizza la possibilità di sviluppare nuove competenze distintive per presidiare nuovi mercati; ciò può essere perpetrato attraverso una serie di acquisizioni o partnership ben mirate al fine di accedere alle necessarie competenze e capire le possibili applicazioni.

Ai fini del nostro lavoro la distinzione fra risorse e competenze ha un ruolo meno definito, così come sostenuto da autorevoli Autori quali Cavalieri, Itami, Galeotti, Bruni-Garzoni; nel concetto di risorse si intendono sia i fattori produttivi sia l'esperienza e la professionalità legati alla conoscenza.

Quando l'imprenditore, i manager o i professionisti incaricati della procedura si apprestano a studiare ed elaborare il piano di risanamento è importante che gli stessi si concentrino sia sulle competenze distintive attuali dell'impresa non adeguatamente valorizzate, sul posizionamento competitivo da raggiungere nei mercati presidiati, ovvero attraverso idee innovative generare nuove risorse distintive con cui presidiare nuovi mercati. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale rispondere al seguente quesito: "quali sono le caratteristiche indispensabili affinché una risorsa sia definita distintiva?"

Frequentemente quando il professionista entra in azienda e chiede al management di individuare le competenze distintive che contraddistinguono l'organizzazione e contribuiscono a generare un vantaggio competitivo, vengono elaborate una serie interminabile di liste; è difficile molte volte scindere la competenza distintiva dagli skills che contribuisce a formare⁵⁹.

Una competenza viene definita distintiva quando⁶⁰:

1. genera valore per i clienti;
2. è unica rispetto alla concorrenza;
3. è estensibile;
4. è durevole.

In merito alla prima caratteristica, una competenza è definita distintiva quando i clienti le attribuiscono un importante contributo al valore percepito, quindi forniscono un considerevole beneficio. Quando gli uomini d'azienda si domandano se qualcosa è o non è una competenza distintiva, allora devono capire se la stessa offre un contributo decisivo al valore percepito dal cliente, influenzando sulle specificità del prodotto e/o sull'efficienza operativa.

L'unicità o scarsità della risorsa distintiva si riferisce alla esclusività nella dotazione ovvero alla sua difficile replicabilità che genera delle differenze positive rispetto ai concorrenti. Per comprendere

⁵⁹ G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995 Cit. Pag. 230

⁶⁰J. B. Barney – Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" – Journal of Management, 17 n. 1. Cit. pag. 99 e ss.

se la competenza è distintiva in tal senso, sarà opportuno fare un raffronto con gli altri competitors al fine di non sopravvalutare la competenza.

L'estensibilità si riferisce alla possibilità di poter trasferire la competenza distintiva in altre aree o settori di interesse per l'azienda; la competenza quindi potrebbe essere percepita dai clienti come di valore ed essere unica ma potrebbe non avere tale caratteristica per l'azienda stessa che non riesce a prolungarne la sua validità in altri ambiti. Una competenza è veramente distintiva quando crea le basi per accedere a nuovi mercati e prodotti.

Infine la durevolezza fa riferimento al degradamento della risorsa che crea valore per il cliente ovvero il periodo di tempo per cui tale risorsa genererà valore per il cliente ed al lasso di tempo che impiegheranno i competitors per replicare la risorsa.

Le aziende che attraversano un periodo di crisi probabilmente hanno visto trasformarsi quelle che un tempo erano fattori critici di successo, risorse e competenze distintive, in semplici capacità di base. Infatti, quello che negli anni '80 e '90 erano considerate peculiarità che conferivano un vantaggio competitivo sul mercato, in realtà oggi si possono essere trasformate in semplici fattori minimi di accesso alla competizione; per esempio il servizio al cliente, il time to market o la qualità totale trent'anni fa potevano essere una competenza distintiva per l'azienda, mentre oggi sono la base minima, un prerequisito fondamentale per affacciarsi al mercato. Quindi nel tempo le competenze cambiano ed il management deve essere pronto a cogliere tali cambiamenti, adeguare le risorse e di svilupparne di nuove: il valore delle competenze cambia nel tempo. Per competere con successo nel futuro, un'impresa deve essere in grado di allargare il proprio orizzonte delle opportunità. A tale scopo, il top management deve concepire la propria azienda come un portafoglio di competenze distintive piuttosto che come un portafoglio di singole unità di business. Le unità di business vengono definite sulla base di specifici obiettivi di mercati-prodotti, mentre le competenze distintive si riferiscono a un'ampia gamma di benefici per i consumatori⁶¹.

⁶¹ G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995 Cit. Pag. 92

2.2. IL PERCORSO DI RISANAMENTO: UN NUOVO MODELLO GESTIONALE BASATO SULLE RISORSE CRITICHE DI SUCCESSO.

In relazione ai motivi sopra elencati, in fase di elaborazione del piano di risanamento è indispensabile andare a creare e valorizzare risorse e competenze distintive dell'impresa non adeguatamente ottimizzate; dall'identificazione delle potenzialità inesprese sarà possibile strutturare un percorso di rilancio per l'attività; considerando le peculiarità dell'azienda, il management andrà ad individuare le caratteristiche intrinseche dell'impresa e le metterà in correlazione con la più opportuna strategia al fine di conseguire un nuovo vantaggio competitivo, costruire un nuovo rapporto con gli stakeholder aziendali per determinare un nuovo posizionamento competitivo, un nuovo assetto organizzativo ed un nuovo equilibrio finanziario⁶².

Date le premesse sopra indicate, le fasi di un processo di risanamento possono individuarsi:

1. nell'area competitiva: ricerca di nuovi mercati e nuove opportunità competitive;
2. nell'organizzazione: definire un nuovo modello organizzativo;
- nell'area finanziaria: per reperire le risorse monetarie sia sotto forma di capitale di rischio che capitale di terzi, in termini qualitativi e quantitativi.

Appare evidente, a parere di chi scrive, che l'atteggiamento mentale degli'uomini d'azienda è fondamentale per la buona riuscita del piano, in una fase di ripensamento dell'intera struttura, dove verranno messe in discussione le basi stesse dell'impresa: è il momento di far uscire dall'organizzazione chi rema contro e chi è pessimista nei confronti della ristrutturazione.

2.2.1 Una nuova posizione nell'arena competitiva.

In un percorso di risanamento, al centro dell'analisi viene posto il rapporto tra l'azienda ed i suoi clienti: l'impresa deve riguadagnarsi la fiducia del mercato al fine di invertire il trend negativo e risalire la china verso la creazione di una redditività positiva che posa su fondamenta stabili e durature. L'azienda innanzi tutto dovrà capire se i prodotti o servizi attraverso i quali compete in un determinato segmento di business sono quelli giusti, tenuto conto delle risorse disponibili e dei

⁶² Stefano Garzella 2005 – Il Sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione" strategica per il risanamento. G. Giappichelli. Nel nostro lavoro utilizzeremo tale modello di analisi per il rilancio e la definizione di un nuovo ordine d'impresa.

probabili cambiamenti che caratterizzeranno l'ambiente esterno⁶³: sarà quindi indispensabile introdurre dei considerevoli cambiamenti nella struttura dell'azienda. Per scardinare l'attuale ordine, Hamel e Prahalad hanno individuato una serie di domande utili al gruppo incaricato della stesura del piano per evidenziare le principali criticità:

1. quali clienti e quali bisogni del mercato non soddisfiamo?
2. da quali altre fasi della catena del valore potremmo ricavare margini?
3. quale diverso assetto di competenze core ed infrastrutture consentirebbe il recupero/rilancio?
4. Quanto siamo vulnerabili/perdenti se cambiano le regole del gioco competitivo?

La prima domanda ci consente di fare un'analisi rispetto al mercato servito ed analizzare l'attuale segmentazione del mercato, i clienti serviti e la loro localizzazione rispetto ai settori, canali e geografia. Si tratta di individuare nuovi clienti di nuovi settori in grado di apprezzare i vantaggi competitivi che la nostra impresa è in grado di offrire⁶⁴.

Il secondo interrogativo ci permette di valutare i prodotti ed i margini realizzati attraverso la verifica della disponibilità di elementi distintivi in termini di tecnologia e funzioni d'uso, la definizione dei fattori che determinano il costo dei prodotti e la fissazione del prezzo di vendita ed infine i margini di profitto o le perdite generate dalla realizzazione dei prodotti.

Il terzo interrogativo inerente le competenze dell'azienda e le infrastrutture concentra l'analisi sulle competenze distintive, sulle infrastrutture che sostengono o penalizzano l'impresa nonché l'individuazione delle zone di investimento per il rilancio aziendale.

Infine gli uomini incaricati del turnaround dovranno valutare la capacità di adattamento dell'organizzazione ai mutamenti che il piano di risanamento impone, nonché stimare l'impatto che tale trasformazione provocherà all'esterno dell'organizzazione. Sarà in grado l'impresa di riconfigurare le proprie competenze ed infrastrutture?

L'operazione di riposizionamento può comportare⁶⁵:

- la cancellazione o l'aggiunta di alcune linee di prodotto o singoli prodotti;

⁶³ M. Masciocchi-Il turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Il Sole 24 Ore Spa 2007 Cit.Pag.158

⁶⁴ C. F. Montecamozzo – Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo determinante dell'innovazione- Per. PMI, Anno 2009 fasc. 5 Pagg. 48-51

⁶⁵ M. Masciocchi-Il turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Il Sole 24 Ore Spa 2007 Cit.Pag.160

- la modifica del mix di vendite, senza la cancellazione di alcuno (modifica nel marketing mix);
- la decisione di non servire più alcune tipologie di clienti e ricercarne di nuovi;
- uscire da un segmento di mercato e contemporaneamente affacciarsi a nuovi.

Quindi il posizionamento competitivo può partire dalla eliminazione, tramite la vendita, delle risorse che non saranno indispensabili all'impresa per il suo rilancio e proseguirà attraverso il ripensamento dell'attuale formula strategica; ciò permetterà di far emergere il potenziale di generazione di flussi monetari insiti nel patrimonio di risorse e competenze a disposizione dell'azienda.

Sicuramente una soluzione semplice potrebbe apparire quella di collocare sul mercato le risorse che non risultano critiche per il successo della nostra nuova iniziativa, ma al contempo le stesse potrebbero non essere appetibili neppure all'esterno. Altresì attraverso la loro vendita si genereranno flussi di cassa che in questo frangente appaiono indispensabili per il rilancio dell'iniziativa imprenditoriale. Conoscere bene il settore e il segmento nel quale si opera e saper valutare la propria forza ci permette di capire quale vantaggio competitivo ha la nostra impresa e di valutare quale sforzo dovremmo fare per spostarci o allargarci su un settore affine che offre prospettive interessanti. Il vantaggio competitivo è orientato a soddisfare le esigenze del cliente, per cui in ogni settore e per ogni tipologia di cliente assume importanza uno specifico punto di forza aziendale⁶⁶.

La definizione del nuovo business può prevedere la ricerca un vantaggio competitivo attraverso⁶⁷:

- la ristrutturazione del sistema dei prodotti/marcati attuali;
- un'idea totalmente innovativa, per quanto impresa ardua e di difficile applicazione, ma che potrebbe portare alla ribalta l'impresa e gettare basi solide alla costruzione di un nuovo equilibrio duraturo sul mercato.

In primis il piano potrebbe prevedere la ristrutturazione del sistema dei prodotti/marcati attuali in relazione alle competenze dell'impresa, ossia andare a valutare l'attuale core business per scovarne le criticità. Ciò consentirà di stabilire se il modello possa ancora essere idoneo per sviluppare un

⁶⁶ C. F. Montecamozzo – Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo determinante dell'innovazione- Per. PMI, Anno 2009 fasc. 5 Pagg. 48-51

⁶⁷ M. Masciocchi-Il turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Il Sole 24 Ore Spa 2007
Cit.Pag.160

vantaggio competitivo in relazione alle risorse e competenze distintive aziendali, analizzato sui prodotti/servizi e clienti; la scomposizione dei business può essere eseguita:

- per settore di sbocco: si identificano così il/i settore/i prioritario/i e vengono abbandonati quelli marginali e derivanti da politiche di differenziazione del portafoglio;
- per tipo di attività nell'ambito della filiera delle imprese che sono integrate verticalmente;
- per area geografica, procedendo a valorizzare per ciascun business ed in misura aggregata per tutti i business, fatturati e margini operativi generati nelle principali aree geografiche internazionali.

Una volta disaggregati i business è necessario decidere su quali focalizzarsi; il management potrà decidere di mantenere quelli più redditizi o che sono caratterizzati da competenze distintive per le quali l'azienda si contraddistingue, ma al contempo potrà analizzare i business in base al vantaggio competitivo che riescono a realizzare in rapporto all'attrattiva dei mercati. Le attività che non si ritiene di poter sviluppare, che hanno bisogno di investimenti al momento eccessivamente gravosi e che non rientrano fra le competenze distintive potenzialmente sviluppabili, verranno cedute allo scopo di tamponare l'impellente fabbisogno finanziario; da qui la decisione di abbandonare la realizzazione di prodotti no core, procedendo alla liquidazione di tali business, utili per creare flussi di cassa positivi da reinvestire in azienda. Una valida strategia di sviluppo ed investimento prevede che il vertice aziendale focalizzi la propria attenzione sullo accrescimento a medio-lungo termine ed al contempo concentri i propri sforzi nel tentativo di "tamponare l'emorragia economica e finanziaria" a cui l'impresa è sottoposta. Nell'ottica di lungo periodo gli advisor, assieme agli uomini d'azienda, avranno il compito di rivalutare le attività in termini di prodotti, mercati e tecnologie rispetto all'uso delle risorse di competenza e di fiducia esistenti: è possibile così prevedere un rilancio innovativo dell'impresa date le nuove prospettive di investimento. Un sistema di idee vincenti dovrà trainare la ricerca di nuovi obiettivi e nuove politiche facendo leva sulle risorse distintive dell'impresa e mirare ad un successo competitivo sostenibile nel tempo. Così il vertice aziendale unitamente al personale a tutti i livelli, in un rinnovato clima di fiducia, potranno ricercare una nuova gestione strategica orientata al successo competitivo.

La realizzazione del potenziale di miglioramento reddituale esistente nell'ambito di un assetto strategico dato può essere sufficiente per riportare in utile il conto economico, ma non garantisce affatto un riequilibrio duraturo. A tal fine è infatti di norma necessaria una decisa ripresa degli investimenti. S'intende con ciò affermare la necessità di abbandonare l'imperativo del taglio dei

costi e di rinvviare il ciclo “ordinario” della gestione all’interno del quale si contemplano con minori vincoli le possibilità di investimenti per lo sviluppo aziendale e l’espansione dei ricavi⁶⁸; anche se necessita di una dose maggiore di coraggio, quest’ultima decisione “dovrebbe essere conseguente ed implicita in un processo di risanamento felicemente intrapreso”⁶⁹.

Il gruppo deputato alla redazione del piano di risanamento dovrà rompere totalmente gli schemi del passato e valutare la ristrutturazione delle attività aziendali incentrate sul core business, se possono essere individuate delle risorse e competenze distintive che ne avvalorino la scelta oppure, attuare una politica di penetrazione di un nuovo mercato. Tale scelta, se da una parte sicuramente ha il vantaggio di creare una forte discontinuità rispetto alle situazioni critiche del passato, dall’altra prevede un impiego significativo di risorse finanziarie e di personale tali per cui in questo periodo di rilancio potrebbero deficitare sia da un punto di vista di immagine che di competenze. Pertanto, una soluzione potrebbe essere quella di utilizzare competenze già acquisite da applicare ad altri business, sfruttando la capacità estensiva delle risorse e competenze affinché le stesse possano essere applicate ad altri ambiti.

Esplicitare la strategia significa per l’impresa individuare la formula competitiva, definire gli obiettivi da raggiungere e le azioni necessarie al loro raggiungimento⁷⁰ (figura 2):



Fig.2 Processo di formulazione strategica

Nel definire la propria strategia competitiva, ogni impresa deve necessariamente scegliere su quali classi di cliente deve focalizzarsi, e su quali specifiche tipologie di prodotti concentrarsi; deve inoltre

⁶⁸ G. Bertoli 2000 – Crisi d’impresa, ristrutturazione e ritorno al valore. A.G.E.A., Milano Cit. Pag. 228

⁶⁹ S. Sciarelli – La crisi d’impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese. – Cedam Padova Cit. Pag. 114

⁷⁰ C. Luppi, S. Braglia – Mercato, essere gladiatori nell’arena competitiva – Per. PMI, Anno 2000, Fasc. 9 Pagg. 19-22

prendere decisioni in relazione all'insieme delle attività da svolgere e alla risorse su cui investire per servire i propri clienti con i propri prodotti. In sintesi deve rispondere a tre domande fondamentali⁷¹:

1. Chi sono i clienti ai quali la nostra impresa si rivolge? WHO?
2. Quale sistema di prodotto vogliamo offrire loro? WHAT?
3. Come possiamo fornire questo sistema di prodotto assicurando efficacia ed efficienza? HOW?

La ricerca di nuove modalità di competizione e quindi l'innovazione strategica, può essere concettualizzata secondo un cambiamento lungo una o più di queste tre dimensioni; innovare la propria strategia significa quindi cambiare lungo uno o più di questi tre assi che caratterizzano la strategia, trovando nuove soluzioni⁷².

Il cambiamento, e quindi la ricerca dell'innovazione, può essere perpetrata rispetto:

- ai propri competitors;
- a quanto fatto dall'impresa fino a questo momento.

La prima dimensione, WHO, cerca di identificare il nuovo cliente target dell'impresa oppure cerca di creare una nuova segmentazione all'interno del portafoglio dei clienti già in possesso dell'azienda; l'innovazione non scaturisce esclusivamente in presenza di nuovi bisogni, seppur latenti. Spesso i clienti ed i loro bisogni rimangono gli stessi ma ciò che cambia è la priorità nei processi d'acquisto ed i fattori critici di successo. Tale evoluzione costituisce per l'impresa che riesce a coglierne il potenziale, un'importante fonte di innovazione. In altri casi, l'innovazione si concentra su una nicchia di bisogni "marginali" ossia non adeguatamente soddisfatti dall'impresa leader, che può condurre l'impresa a soddisfare in maniera adeguata tale necessità ed addirittura spingerla verso la conquista dell'intero mercato.

La dimensione WHAT ossia il sistema di prodotto, si dovrà concentrare sull'attenta osservazione e monitoraggio nei processi di acquisto dei prodotti da parte della clientela, sulla modalità con cui tali prodotti sono impiegati, sul modo in cui nuovi prodotti sono promossi e lanciati sul mercato; cambiare lungo la direzione *What* può anche solo significare trasformare la percezione del prodotto stesso per i clienti senza modificarne gli elementi sostanziali.

⁷¹ D.F. Abell – Strategia Duale. Dominare il presente, anticipare il futuro. Il Sole 24 Ore Spa, Milano 1994

⁷² G. Invernizzi - Le strategie competitive – McGraw-Hill Education, Milano 2014 Cit. pag. 284

La ridefinizione della struttura dedicata allo specifico business, *HOW*, significa per l'impresa innovare anche ridefinendo radicalmente il modo in cui viene organizzata la produzione e la distribuzione del sistema prodotto ai propri clienti di riferimento, perseguendo obiettivi di maggiore efficienza ed efficacia.

Pertanto, innovare può prevedere il cambiamento anche solo lungo uno degli assi sopra descritti, ma l'innovazione strategica radicale si impernia su un cambiamento che comprende simultaneamente i tre fronti della formula competitiva rispetto ai competitors.

Per tradurre le regole di cambiamento *Who, What e How* in azioni concrete⁷³, è possibile innanzi tutto:

- comprendere ed apprezzare i fattori che vengono valutati dai consumatori finali per un determinato sistema prodotto (ciò che crea valore per il cliente);
- capire come le attuali imprese nel settore si posizionano rispetto al sistema prodotto;
- capire quali fattori possono ridurre la loro importanza strategica;
- capire per quali fattori è indispensabile aumentare la propria rilevanza strategica per creare maggior valore;
- capire quali fattori possono essere eliminati nella nuova formula strategica;
- capire quali nuovi fattori non ancora considerati possono essere creati.

In tale modo si potrà ideare ed implementare un nuovo processo di innovazione strategica che considera le tre dimensioni, *Who* e *How* all'interno di un nuovo *What* che cerca di massimizzare l'importanza dei fattori che creano valore per i clienti, indipendentemente da quanto viene comunemente fatto o concepito nel settore e minimizza quelli che sono caratterizzati da un alto rapporto fra costi e benefici⁷⁴.

La ricerca ed implementazione di una strategia innovativa, in una fase di rilancio aziendale all'interno di un percorso di turnaround, per quanto attività complessa viste le condizioni di tempestività ed urgenza richieste in tale fase, mirano alla creazione di un vantaggio cognitivo differenziale rispetto alla concorrenza, che per coerenza dovrebbe essere ricercato in maniera sistemica in modo da mantenere relativamente costante la posizione competitiva di vantaggio dell'impresa⁷⁵.

⁷³ W. Kim, R. Mauborgne – Blue Ocean Strategy – Harvard Business School Press, Boston 2005

⁷⁴ G. Invernizzi - Le strategie competitive – McGraw-Hill Education, Milano 2014 Cit. pag. 287

⁷⁵ A. Rea – La gestione creativa dell'impresa – Cedam, Padova 1995 Cit. Pag. 241

Nel loro libro “Strategie Competitive”, Valdani ed Arbore⁷⁶ parlano di “gioco di movimento” riferendosi alla strategia competitiva inerente le innovazioni scardinanti o radicali, che determinano un gap rispetto alle competenze e ortodossie attuali, attivando giochi di movimento a più alto impatto. I principi del “gioco di movimento” riconoscono che il successo dell’impresa dipende prevalentemente dalla capacità di anticipazione dei cambiamenti che si verificano sul mercato e dalla velocità di risposta ai bisogni della clientela, anziché dalla semplice sottrazione di quota di mercato ai rivali. Pertanto il gioco di movimento necessita di una predisposizione strategica peculiare orientata alla generazione di valore attraverso l’identificazione creativa di nuove opportunità, nuove idee, nuove imprese. La circolarità della storia avvalora la tesi che l’innovazione rappresenti l’unico percorso per sottrarsi allo stress finanziario del gioco di posizione o peggio alla destabilizzazione del gioco di un rivale; o nello specifico del caso di una ristrutturazione, alla caduta dell’impresa in una spirale antieconomica che la spinge sull’orlo di un fallimento.

Detto ciò, nonostante le difficoltà innegabili di un percorso di risanamento intrapreso attraverso la ricerca e lo sviluppo di innovazioni radicali, la capacità del management di riuscire a implementare un percorso di questo tipo può condurre ad una più veloce ripresa reddituale e l’uscita dall’impasse economico-finanziaria che si è generata. Purtroppo ben nota è altresì la condizione di sfiducia che si è generata attorno all’impresa; il ritardo nei pagamenti dei propri fornitori, nonché la stagnazione dei debiti bancari, accompagna il management nelle scelte afferenti la tipologia di rilancio aziendale. Appare così evidente la necessità dell’appoggio dei fornitori e degli Istituti bancari al fine di proseguire verso la strada del risanamento; senza la loro fiducia l’impresa non sarà in grado attraverso la propria capacità di autofinanziamento di portare a termine il piano, deficitando dei mezzi finanziari indispensabili all’implementazione della strategia.

La comakership⁷⁷, intesa come rapporto fornitore-cliente evoluto, è oggi un fattore prioritario della strategia aziendale; la necessità di ricorso ad una logica di comakership è intrinseca in tutte le evoluzioni in atto ed alla base della conquista di un vantaggio competitivo sul mercato. Qualunque sia la scelta strategica, il fattore “tempo” risulta fondamentale per la buona riuscita delle priorità strategiche:

- nel vantaggio competitivo di costo, è correlato ad un’elevata flessibilità, ossia a bassi livelli di setup e non ad economie ottenute attraverso elevati livelli produttivi;

⁷⁶ E. Valdani, A. Arbore –Strategie competitive. Giochi di movimento, imitazione, posizione. Anno 2008, Egea.

⁷⁷ G. Merli, M. Loni – Comakership. Clienti e fornitori: come fare business insieme- Isedi, Torino, 1997 Cit. pag. 3 e ss.

- il servizio/consegne, dovrà poggiare su una tempestiva capacità di reazione temporale e non sui magazzini;
- la qualità, è intesa come la capacità di realizzare in tempi brevi prodotti caratterizzati da attributi superiori;
- l'innovazione, dovrà essere sviluppata in tempi celeri, altrimenti diventa un "servizio" per i competitors.

Se un'impresa basa la propria strategia competitiva sul vantaggio di costo, i fornitori contribuiranno in relazione alla quota d'incidenza delle materie e semilavorati sul prodotto finito, ma potranno collaborare al fine di studiare soluzioni meno costose a parità di valore.

Se l'impresa sviluppa un servizio di consegne rapido sul mercato, la stessa potrà seguire velocemente i cambiamenti nei volumi/mix richiesti se i fornitori, attraverso la loro flessibilità, consentiranno di mantenere un magazzino snello e non imporranno all'impresa di fare scorte che andrebbero probabilmente ad erodere i margini di profitto.

Un prodotto è di qualità ed affidabile se i suoi componenti sono di qualità ed affidabili; ciò significa che se i componenti per la realizzazione di un prodotto sono più del 50% del suo valore, allora la metà della leva della qualità è in mano ai fornitori. Quest'ultimi allora dovrebbero essere coinvolti sia al fine di eliminare o ridurre potenziali difettosità, ma altresì per sviluppare caratteristiche qualitative superiori.

L'innovazione, se riguarda caratteristiche intrinseche del prodotto, ossia componenti e modalità d'uso, richiede un livello elevato di capacità innovativa anche al fornitore, altrimenti l'impresa avvia il processo con un gap importante già in partenza.

Nella fase di sviluppo del piano di risanamento, il management opportunamente coadiuvato dai professionisti, avrà la necessità di coinvolgere i fornitori stessi dell'impresa, al fine di addivenire ad una soluzione negoziata del piano medesimo; infatti quest'ultimo non potrà prescindere dal coinvolgimento dei fornitori, essendo questi parte integrante del sistema competitivo aziendale. I fornitori danno avvio al processo produttivo medesimo attraverso la fornitura di materie prime e semilavorati, nonché tramite le conoscenze e le capacità indispensabili alla realizzazione dei prodotti e servizi con i quali l'impresa si presenta ai propri clienti; pertanto risulta facile comprendere come sia indispensabile il loro appoggio in sede di ristrutturazione e rilancio. Siffatti, se il piano non troverà l'appoggio ed il consenso dei fornitori non sarà possibile per l'impresa

ripartire con la produzione. In questa fase pertanto sarà essenziale suddividere i fornitori in classi, in funzione del grado di sviluppo di comakership:

- fornitori normali;
- fornitori integrati, o comakership operativa;
- fornitori “comaker” ossia comakership globale ovvero partner nel business.

I fornitori definiti “normali” sono quella categoria che non aggiunge nessun valore aggiunto al prodotto/servizio finale; non viene instaurato alcun rapporto a lungo termine ma solo forniture basate su ordini a breve termine ossia sulla base dei prezzi applicati. In fase di sviluppo del piano non è indispensabile interpellare tale categoria, che ne influenza minimamente la maturazione.

Nel caso dei fornitori integrati invece si sviluppa un tipo di comakership di tipo operativo. Con essi l'impresa ha sviluppato un rapporto abituale a medio-lungo termine, conoscendo lo scopo delle forniture e le funzioni che i loro prodotti dovranno espletare; l'impresa non ha la necessità di valutare per ogni fornitura i livelli qualitativi dei prodotti consegnati in quanto si è sviluppato un rapporto di fiducia e soprattutto il fornitore è responsabile della qualità di ciò che è stato consegnato. Il fornitore, se integrato nella logica della qualità totale, non potrà esimersi egli stesso dallo sviluppo di programmi per il miglioramento continuo. Pertanto, appare evidente come per questa categoria di fornitori sarà necessario un coinvolgimento a livello di piano di rilancio, essendo gli stessi uno dei presupposti per il recupero dell'impresa.

La terza ed ultima categoria di fornitori, i “partner”, comprende quei soggetti con i quali l'impresa collabora nella progettazione di nuovi prodotti e tecnologie, essendo essi, oltre che integrati a livello operativo, responsabili e coinvolti nello sviluppo del business medesimo. Per le imprese, coinvolgere i fornitori nella progettazione e co-design del prodotto costituisce senz'altro un vantaggio competitivo, pertanto così come il fornitore è partecipe dello sviluppo di un nuovo prodotto, così per rilanciare l'impresa risulterà fondamentale il suo contributo in sede di sviluppo del piano, sia a livello di supporto ovvero messa in gioco nella scommessa del rilancio, conscio di poter subire ulteriori perdite oltre quelle già accumulate, sia per lo sviluppo del vantaggio competitivo prescelto dall'impresa.

La convenienza dei fornitori a collaborare durante lo sviluppo del piano di risanamento è sicuramente da ricondurre, oltre alla stima reciproca che può essersi sviluppata negli'anni di lavoro, alla possibilità di veder soddisfatte le ragioni del proprio credito in tempi più celeri rispetto ad altre soluzioni che vedano l'impresa coinvolta in procedure condotte dal tribunale; in particolare, se da

una parte i fornitori accrescono il rischio di non veder soddisfatti i crediti che già vantavano oltre ai nuovi che si svilupperanno a seguito del rilancio aziendale, dall'altra proprio la condivisione dei piani di sviluppo prospetterà il rilancio dell'impresa e la generazione di nuova ricchezza. Questo permetterà all'impresa di onorare i vecchi debiti oltre che i nuovi e darà ai fornitori l'opportunità di proseguire rapporti remunerativi con quel cliente senza perdere fatturato.

2.2.2 Un nuovo ordine organizzativo.

Durante lo sviluppo del piano di risanamento, la proprietà ed i professionisti che supportano lo sviluppo del piano, devono ripensare radicalmente alla struttura organizzativa dell'impresa, intesa nei rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici, nel raggruppamento degli individui in unità organizzative, nel personale e le mansioni che svolge ed infine nella sua cultura⁷⁸. L'assetto organizzativo dell'impresa è il risultato della combinazione di molteplici variabili organizzative, fra le quali è possibile distinguere la struttura organizzativa, che definisce e assegna i compiti e le responsabilità alle singole unità organizzative, e i sistemi operativi (o di management), che regolano e guidano i comportamenti delle persone nello svolgimento delle attività aziendali⁷⁹.

La cultura dell'impresa può essere definita come il suo sistema di valori⁸⁰ e si basa sulla condivisione da parte dei suoi componenti delle stesse tradizioni, norme, credenze, simboli e attitudini. Essa permane relativamente stabile nel tempo, anche se le strategie, le tattiche e gli obiettivi si devono adattare alle mutevoli condizioni dei mercati. Le norme culturali sono contenute in regole scritte e non scritte, che influenzano i comportamenti dei dipendenti, il loro modo di far carriera, d'affrontare i problemi, di evitare le tensioni interne, di porsi a contatto con l'esterno. Nei casi migliori, culture interne forti e coese inducono i dipendenti a lavorare insieme in modo attivo e ben coordinato. In risposta a certe situazioni di crisi, non è sufficiente però far leva sui valori esistenti, ma occorre crearne di nuovi o meglio "scovarne" altri, magari latenti nell'organizzazione o espressi in modo incompleto o solo presso taluni individui⁸¹.

Affrontare un percorso di turnaround dal lato dell'organizzazione, non significa esclusivamente ridurre i costi della voce di bilancio "personale", ma innanzi tutto significa coinvolgere i propri

⁷⁸ R. L. Daft – Organizzazione aziendale- Maggioli S.p.A. Rimini 2014 Cit. pag. 82

⁷⁹ F. Antoldi – Economia e organizzazione aziendale- McGraw-Hill Milano 2012 Cit. pag. 10

⁸⁰ K.A. Merchant, A. Riccaboni – Il controllo di gestione- McGraw-Hill Milano 1998 Cit. pag. 61 e ss.

⁸¹ E. Auteri, P. Bonfanti – Sfide strategiche e cultura aziendale – Sviluppo e Organizzazione n. 85 Settembre Ottobre 1984

dipendenti nella consapevolezza del difficile percorso che l'azienda si appresta ad intraprendere, chiedendo la massima collaborazione di tutti i soggetti ai diversi livelli dell'organizzazione. Sicuramente l'azienda dovrà affrontare il difficile tema degli esuberi, nonché la riduzione degli stipendi ed altre voci accessorie nelle retribuzioni, il tutto con la collaborazione delle rappresentanze sindacali; le energie e lo sforzo maggiore in realtà dovranno concentrarsi su un cambiamento organizzativo che sia supportato adeguatamente da un'adesione culturale e professionale delle strutture. In altre parole lo sforzo si concentrerà sulla responsabilizzazione dei collaboratori di un certo livello sulle decisioni più vicine alla linea operativa in modo che quest'ultimi abbiano a disposizione una serie di dati che gli conferiscono "potere", in modo che acquisiscano modi di pensare e agire da "professionisti" e non da "dipendente" ed inizino a dialogare tra loro in modo da risolvere problemi e cogliere opportunità senza bisogno di un ruolo di coordinamento e stimolo della gerarchia superiore⁸². La responsabilizzazione della linea operativa sui molti obiettivi del turnaround, misurandone oggettivamente i risultati, premiandoli in caso di successo ed investendo sulle competenze distintive, deve procedere di pari passo con la concretizzazione dei risultati del rilancio.

I cambiamenti più frequentemente introdotti nell'organizzazione di un'azienda in fase di ristrutturazione, al fine di conseguire il rilancio dell'azienda sono:

1. l'allargamento del numero di collaboratori o capi intermedi che riportano ai responsabili di primo e secondo livello; infatti se le persone cominciano ad auto coordinarsi, il manager di livello superiore può dirigere un numero maggiore di persone;
2. l'appiattimento della gerarchia ottenuta in vari modi, ad esempio:
 - aggregando le attività manageriali con quelle esecutive;
 - sviluppando l'utilizzo di gruppi di progetto;
 - assegnando responsabilità proprietarie di processi o parti di esse.
3. decentramento vs divisionalizzazione:
 - il decentramento delle responsabilità in capo a responsabili di settore scelti fra i più bravi deve essere accompagnato da un'organizzazione per divisioni di business, business unit, viste come uno Stato, che operano come un unico "centro di profitto" per determinati

⁸² M. Masciocchi-II turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Il Sole 24 Ore Spa Anno 2007
Cit.Pag.231

business e/o comparti d'azienda. In questo modo si riesce a conseguire una riduzione dei costi ed una gestione del cliente più reattiva, nonché un "alleggerimento" del corporate;

- le persone migliori, tra le poche disponibili, devono essere collocate nell'ambito divisionale dove si gioca il confronto sul mercato. E' importante però fare attenzione agli "effetti collaterali" della divisionalizzazione ossia la difesa delle autonomie ad ogni costo, la poca propensione ai sacrifici comuni ecc.

4. la comunicazione dovrà essere utilizzata come collante per qualsiasi cambiamento organizzativo, fino al completamento della fase di stabilizzazione. In particolare, nella fase di trasformazione e rilancio è opportuno continuare ed accentuare la comunicazione, inquadrandola in un sistema più formalizzato, gestendola tramite le linee guida del management che dovrà seguirla con convinzione, omogeneità e frequenza regolare. Dovranno essere trattati temi quali le tendenze di cambiamento in atto, la realizzazione dei principali progetti, i problemi ancora da risolvere, stimolando la creatività e la presa di rischio.

Siffatti, che cosa un'impresa con la necessità di ridurre i costi, che quindi ritoccherà al ribasso gli stipendi di tutti i dipendenti, a partire da quelli più alti, avrà da offrire a manager e personale altamente qualificato per non assistere alla loro uscita dall'organizzazione?

Le attività manageriali producono due principali effetti⁸³: da un lato conseguono risultati tangibili concreti, attraverso cui si misura l'efficacia gestionale, dall'altro, i comportamenti assumono la forma di messaggi relazionali soggettivamente percepiti e dunque trasmettono cultura, che può risultare più o meno congruente con lo stile dell'azienda e più o meno in sintonia con i codici interpretativi ed i sistemi di valori dei vari individui e subculture presenti nell'organizzazione. Accanto alla cultura dell'organizzazione e quella del singolo gruppo, va considerato l'individuo e la sua personale costruzione della realtà, ossi l'elaborazione di norme, valori personali e simboli; nella fase di turnaround quindi, nell'operare sulla cultura organizzativa e nei processi di cambiamento, è opportuno utilizzare strumenti concettuali che contemplino la vasta gamma di fattori che costituiscono la complessità dell'organizzazione.

Durante il processo di turnaround l'azienda rischia la "fuga del personale"; gli uomini d'azienda si guarderanno intorno al fine di ricercare nuove opportunità lavorative attratti da proposte

⁸³ M. Giuli – Il management della cultura aziendale – Sviluppo e Organizzazione, n. 109 Settembre-Ottobre 1988 Cit. pag. 43 e ss.

economicamente più vantaggiose che permettano il mantenimento del loro status economico o addirittura lo migliorino. L'impresa, al fine di arginare tale emorragia, dovrà far leva sul senso di attaccamento all'azienda, dato da anni di lavoro nell'organizzazione, quindi lo sviluppo di rapporti solidi e di stima, nonché rendere partecipi in maniera attiva i dipendenti verso la trasformazione. L'azienda per uscire dalla situazione di crisi ha deciso di investire nel cambiamento ed in nuove idee, dando vita ad un processo di ricerca di inedite risorse distintive con l'obiettivo di perseguire innovazioni radicali e ripensare all'intero business aziendale; allora il personale è la chiave attraverso la quale perseguire e raggiungere tale obiettivo: *"non abbiamo bisogno di un'economia di mani e cervelli, ma di un'economia con un cuore. Ogni lavoratore dovrebbe sentire che sta contribuendo a qualcosa che segnerà una differenza autentica e positiva"*⁸⁴.

Oggi le aziende di successo sono quelle che hanno saputo far fronte al cambiamento decentrando sempre di più la propria leadership, considerando la diversità dei propri clienti la vera fonte del vantaggio competitivo. E che hanno fatto dell'inclusione, della contaminazione e del concetto di team work il proprio paradigma di impresa: *"il valore di un'azienda non si giudica soltanto dai risultati di business ma anche dalla capacità di valorizzare le persone che, quotidianamente, contribuiscono al raggiungimento di questi risultati e che sono spesso, per storia e formazione, diversi e complementari allo stesso tempo"*. Oggi è sempre più importante conoscere l'apporto legato a ciascun ruolo, nella logica che ogni professionalità, nella sua diversità, contribuisca a migliorare le performance economiche e di competitività di una società. C'è sempre maggior consapevolezza che ogni dipendente e collaboratore è unico nelle proprie risorse intellettuali, esperienze, competenze e valori. E in questo contesto un'azienda tanto è più innovativa quanto più è in grado di valorizzare in modo consapevole e strategico la ricchezza che deriva proprio dalla diversità delle persone⁸⁵.

Per un numero elevato di dipendenti, l'unico fattore su cui investire è la propria carriera; in realtà gli individui passano un gran numero di ore sul luogo di lavoro, pertanto sarebbe stimolante ed opportuno riuscire a dare ai propri dipendenti una motivazione maggiore alla propria attività, incoraggiando un "mercato interno" delle idee che sia in continua evoluzione oltre che dinamico. Questa nuova prospettiva, oltre ad essere uno stimolo incoraggiante nella fase di risanamento e rilancio dell'impresa, dovrebbe rimanere un capo saldo dell'attività anche una volta che l'azienda è

G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995 Cit. pag.316 e ss.

⁸⁵ E. Petrone – La vera fonte del vantaggio competitivo- Per. Harvard business review Italia, Anno 2013 mese di settembre. Cit. pag. 24

stata ricondotta in una buona situazione di economicità. Collegare il raggiungimento di predeterminati risultati ad una ricompensa per il dipendente potrebbe essere un modo per cercare di ottenere le performance in linea con gli obiettivi predeterminati; nonostante il periodo di crisi che l'azienda sta attraversando, nel quale presumibilmente il lavoratore sta già rinunciando ad una parte della propria retribuzione, possono essere previste una serie di ricompense, monetarie e non, per incentivare e guidare ulteriormente i dipendenti al rilancio dell'impresa⁸⁶.

I premi di natura monetaria potrebbero essere sviluppati come incentivi a lungo periodo, quali i piani pluriennali di rendimento collegati ai valori del ROE, ROA, ROI oppure alla crescita dell'utile per azione, in un periodo di tempo che va dai tre ai sei anni; ancora, l'azienda potrebbe assegnare dei piani di stock option che forniscano ai dipendenti il diritto di acquistare un certo numero di azioni ad un determinato prezzo, all'interno di un periodo di tempo specificato. In questo modo i lavoratori avranno un incentivo monetario di rilievo alla ripresa dell'azienda, che molto spesso è il metro con cui il soggetto misura la propria persona.

Oltre a premi di tipo monetario, l'impresa può prevedere particolari forme di elogio, il riconoscimento pubblico, promozioni, titoli, uffici ecc. che altrettanto possono costituire dei validi elementi motivatori e fornire interessanti vantaggi, sia in termini di soddisfazione dei requisiti richiesti, sia in termini di costi.

Nell'intento di rilanciare l'impresa ricercando una nuova strategia competitiva che si basi sull'innovazione radicale, una figura manageriale già presente in molte realtà multinazionali è il chief innovation manager⁸⁷, ossia il regista delle idee, che sposta l'attenzione su un modello organizzativo basato sulla creatività; essi sono veri e propri "collettori di idee", ricercatori, custodi ed amplificatori di idee, autorizzati a relazionarsi direttamente con i vertici della società. Il compito dell'innovation manager risulta tutt'altro che facile, dato che innovare significa introdurre cose nuove, ma al contempo, se il cambiamento è accettato con difficoltà e malumore in una situazione di stabilità, non si pone alternativa in caso di turnaround vista l'impellenza degli interventi richiesti. Considerando che le innovazioni di prodotto e di processo nascono prevalentemente all'interno delle aziende, da chi il mestiere lo esercita tutti i giorni, allora il manager dell'innovazione ha il compito di parlare con il personale per cogliere spunti e trasformarli in realtà. Pertanto questa figura professionale potrebbe essere molto utile in fase di progettazione del piano di rilancio dell'impresa,

⁸⁶ K.A. Merchant, A. Riccaboni – Il controllo di gestione- McGraw-Hill Milano 1998 Cit. pag. 185 e ss.

⁸⁷ Nell'azienda che cambia arriva il regista delle idee - De Qualitate, anno 2010 fascicolo 8 pag.8

oltre che contribuire in maniera propositiva ed innovativa una volta ristabiliti i parametri di economicità e redditività.

2.2.3 La ricerca di nuove risorse finanziarie.

La sfida che l'impresa ed i professionisti si apprestano ad affrontare nel compito di dare nuova vita all'attività aziendale, passa inevitabilmente attraverso la ricerca di nuove risorse finanziarie, linfa vitale e propulsore al piano di rilancio aziendale. Il Capitale di cui l'impresa necessita al fine di dare operosità al piano di risanamento sarà strettamente funzionale alla tipologia di investimenti previsti nel piano, considerando le difficoltà che un'impresa in crisi troverà sul mercato dei capitali di rischio e di credito in merito all'attrattività del proprio business.

Di fatti, un'impresa che versa in uno stato di crisi conclamato, avrà già palesato all'esterno le proprie difficoltà a far fronte, nei tempi previsti, al rimborso dei capitali; nei confronti dei fornitori ritardando i tempi di pagamento delle forniture, nei confronti degli Istituti di credito, procrastinando i tempi di rimborso di finanziamenti, mutui, o respingendo le corresponsioni salvo buon fine dei fornitori, verso gli apportatori di capitale di rischio, dove la necessità di ripianare le perdite già da tempo probabilmente ha reso edotta la proprietà delle difficoltà di rendimento aziendale. Pertanto, agli uomini d'azienda spetta il difficile compito di ricreare un clima di fiducia ed attrattività intorno al business dell'azienda che all'esterno si è evidenziato rischioso ed ha portato alla probabile fuga di capitali, sia a titolo di proprietà, con la richiesta di liquidazione della quota societaria, che a titolo di credito, attraverso la richiesta dei rientri bancari.

La ricerca di nuovo capitale può essere affrontata attraverso:

- a) nuova iniezione di risorse finanziarie da parte della proprietà in essere, oltre che combinarsi con la ricerca di un nuovo soggetto esterno che intende investire nel progetto aziendale;
- b) il rifinanziamento da parte degli Istituti di credito, i quali decidano di concedere nuova finanza all'impresa o consolidare i debiti preesistenti;
- c) il combinarsi delle due ipotesi su menzionate, dove l'investimento di nuovi capitali da parte della proprietà, oltre che la ricerca di nuovi partner commerciali, sicuramente è stimolo per le banche nel concedere nuove risorse finanziarie all'impresa. Risulta difficile all'esterno giustificare la mancata ricapitalizzazione se i soci non sono i primi a credere e scommettere su un nuovo profittevole futuro aziendale.

Con la locuzione “valore economico del capitale” si fa riferimento al valore attribuibile al capitale proprio investito in azienda, ossia il capitale di rischio, in funzione dei flussi futuri reddituali destinati a remunerare tale capitale ed il livello di rischio ad esso associato⁸⁸. La nozione di “creazione del valore” si riferisce al valore economico del capitale ed esprime, in prima approssimazione, l’incremento di valore di quest’ultimo dovuto ad un impiego di capitale nella gestione aziendale che origina un rendimento dello stesso superiore al suo costo. Pertanto, il costo del capitale proprio, espresso in relazione al tasso di interesse, può essere considerato come un costo opportunità, ovvero il reddito che gli investitori potrebbero percepire se investissero le loro risorse finanziarie in altre aziende con analogo profilo di rischio⁸⁹. Il rischio, è la possibilità che gli investitori ottengano una remunerazione inferiore alle aspettative, considerando che il tasso di interesse esprime tale variabile.

La finalità istituzionale dell’impresa secondo Giannetti è da ricercare nell’equilibrio economico a valere nel tempo, ossia la capacità di remunerare in modo durevole ed adeguato tutti i fattori produttivi impiegati nella gestione. Parlare di adeguatezza della remunerazione dei capitali investiti significa peraltro andare ad individuare un livello minimo di remunerazione atteso per gli investitori paragonata alle diverse alternative presenti sul mercato. Secondo l’Autore “l’equilibrio economico” dell’azienda è realizzato quando:

- a) i risultati sono tali da permettere la remunerazione adeguata di tutti i fattori, nessuno escluso, che hanno preso parte alla combinazione d’azienda;
- b) i risultati devono permettere l’assegnazione di un compenso, proporzionale ai risultati stessi, al soggetto economico per conto del quale l’attività si svolge. Detto compenso può ridursi al minimo ma non mancare; nel tempo deve equilibrarsi su una media remunerativa di investimento o stare sopra ad essa;
- c) tanto la remunerazione adeguata dei fattori che hanno preso parte alla combinazione aziendale, quando il compenso spettante al soggetto economico, devono essere garantiti per un intervallo di tempo che, in termini probabilistici, deve essere considerato “soddisfacente.”

Con il termine “adeguato”, l’Autore intende che “la remunerazione dei fattori produttivi non si discosta molto, per i compensi esterni, dal livello dei prezzi di mercato e per i compensi interni, dai

⁸⁸ R. Giannetti – Dal Reddito al Valore – Giuffrè Editore Spa, Milano 2013. Cit. pag.5 e ss.

⁸⁹ G. Donna – La creazione di valore nella gestione dell’impresa- Coracci 1999, Roma. Cit. pag. 39 e ss.

criteri di valutazione funzionali adottati dall'azienda nella formazione delle congetture di periodo.”⁹⁰
Pertanto durante la sua vita, l'azienda potrebbe trovarsi nella condizione di produrre reddito ma non creare valore.

Consideriamo la seguente relazione:

$$\Delta W = W1 - W0 - \Delta C + d$$

Dove:

ΔW = differenziale di valore economico del capitale;

$W1 - W0$ = valore economico del capitale rispettivamente alla fine ed all'inizio del periodo considerato che si assume determinato mediante la ricapitalizzazione (R/ik) dei redditi medi attesi R al tasso ik ;

ΔC = aumento del capitale a pagamento nel periodo considerato;

d = dividendi distribuiti nel periodo considerato.

Nella formula si nota che non vi sono stati aumenti di capitale a pagamento, ΔW può derivare, a parità di tasso di capitalizzazione e di dividendi, da un miglioramento delle prospettive reddituali tali che il reddito medio atteso passa, ad esempio, da R a $R' > R$, generando così $W1 > W0$.

Se vi sono aumenti di capitale a pagamento e se questi generano un rendimento pari al tasso di capitalizzazione ik , si verifica una variazione di $W1$, ma non si genera un differenziale di valore ($\Delta W = 0$) poiché il capitale investito rende esattamente quanto costa all'azienda. Si ipotizzi che l'azienda sia stata acquistata ad un prezzo corrispondente a $W0$ e che successivamente all'acquisto vi sia stato un aumento di capitale pari a ΔC . Dopo queste operazioni l'ammontare del capitale investito nell'azienda è pari a $W0 + \Delta C$. Facendo riferimento alla formula e mantenendo lo stesso significato dei simboli utilizzati, quanto appena detto può essere espresso nel seguente modo:

$W0 = R/ik$ (valore economico del capitale all'inizio del periodo);

$W0 + \Delta C$ (risorse investite in seguito all'acquisto e all'aumento del capitale a pagamento);

$R' = (W0 + \Delta C) \times ik = R + \Delta C \times ik$ (rendimento delle risorse investite);

$W1 = R'/ik = W0 + \Delta C$ (valore economico del capitale alla fine del periodo);

⁹⁰ E. Giannessi – Appunti di economia aziendale- Pacini, Pisa 1979. Cit. pag. 40 e ss.

$\Delta W = W_0 + \Delta C - W_0 - \Delta C = 0$ (differenziale di valore economico del capitale).

Il valore economico del capitale è aumentato (da R/i_k a $R + \Delta C \times i_k$) ma non si è creato valore ($\Delta W = 0$), poiché il rendimento delle risorse investite continua ad essere uguale al loro costo. Si nota però che il valore dell'azienda in sé è cresciuto, visto che in caso di cessione sarebbe corretto considerare come valore orientativo W_1 che appunto è maggiore di W_0 .

Viceversa se si ipotizza che le risorse siano investite ad un tasso di rendimento $i''_k > i_k$, si ottiene:

$W_0 = R/i_k$ (valore economico del capitale all'inizio del periodo);

$W_0 + \Delta C$ (risorse investite in seguito all'acquisto e all'aumento del capitale a pagamento);

$R'' = (W_0 + \Delta C) \times i''_k$ (rendimento delle risorse investite)

$W'_1 = (W_0 + \Delta C) \times i''_k / i_k$ (valore economico del capitale alla fine del periodo);

$\Delta W = ((W_0 + \Delta C) \times i''_k / i_k) - (W_0 + \Delta C) = (W_0 + \Delta C) \times (i''_k / i_k - 1) > 0$ (dato che $i''_k / i_k > 1$).

In questo caso la differenza tra valori economici del capitale è maggiore di zero, pertanto c'è creazione di valore. Quindi è necessario qualificare l'incremento di valore perché potrebbero aversi anche aumenti del valore economico del capitale non riconducibili ad un maggior rendimento del capitale investito, bensì ad un incremento della quantità di risorse finanziarie impiegate ad un tasso di rendimento pari al costo del capitale. E' evidente che in quest'ultima situazione non è allettante per gli investitori, ed in particolare per gli azionisti, poiché il valore nominale delle risorse che essi hanno investito rimane inalterato: nella prospettiva di osservazione degli azionisti non sussiste creazione di valore. Pertanto per gli azionisti l'investimento ha un valore attuale netto pari a zero. Il valore attuale netto di un investimento rappresenta la differenza tra il valore attuale dei flussi in entrata ed il valore attuale dei flussi in uscita. Se tale differenza è maggiore di zero l'investimento è vantaggioso, poiché ha un rendimento del capitale investito maggiore del suo costo espresso dal tasso utilizzato per attualizzare i flussi.

Pertanto, vi può essere una crescita del valore economico dell'azienda, inteso come flussi producibili dall'azienda, senza un incremento del valore economico del capitale investito dagli azionisti.

Oltre all'investimento da parte dell'attuale compagine societaria, può essere ravvisabile, ed in alcuni casi auspicabile, la ricerca di un nuovo partner con il quale avviare un nuovo ordine combinatorio a livello progettuale, collaborativo e tecnologico.

Cercare un nuovo partner in una fase di ristrutturazione aziendale può sviluppare due immediati benefici:

1. all'esterno si ha un buon ritorno d'immagine, evidenzia la bontà del piano avendo individuato un soggetto che crede nel progetto e lo abbraccia nonostante le difficoltà dell'azienda;
2. solitamente chi entra nella compagine societaria apporta nuova finanza, indispensabile al rilancio dell'attività.

La ricerca di un nuovo partner è un passaggio molto delicato e di rilevante importanza: il soggetto esterno dovrà potenziare il valore del piano di rilancio, pertanto sarà indispensabile valutare bene la tipologia di sinergie che potranno scaturire nel nuovo ordine combinatorio dei due sistemi.

Riportando il concetto di sinergia⁹¹ indicato nel capitolo precedente, essa può identificarsi nella sua accezione più ampia con il concetto di economicità, poiché rappresenta la capacità del sistema azienda di accrescere nel tempo e progressivamente, attraverso i processi della gestione, il suo valore.

La sinergia:

- rappresenta il maggior valore del sistema rispetto a quello degli elementi che lo compongono;
- esprime il grado di sistematicità del sistema stesso;
- tende, con riferimento al sistema aziendale, a sovrapporsi al concetto di economicità che di quest'ultimo rappresenta la finalità istituzionale.

In generale, utilizzando un'espressione adottata da Mowery, si perviene alla seguente definizione: "un'iniziativa di collaborazione è un esempio di rapporto interaziendale che comporta un significativo vantaggio reciproco di medio o lungo termine. Esso riguarda lo sviluppo del prodotto, la produzione o il marketing, non basati su transazioni di mercato conflittuali, e include contributi sostanziali dei partner per quanto riguarda capitale, tecnologia, competenza tecnica o altri beni"⁹². Secondo uno studio basato sulle ricerche degli Autori Contractor e Lorange⁹³, i motivi che spingono le imprese a collaborare possono essere così riassunti:

⁹¹ S. Garzella – Il governo delle sinergie – G. Giappichelli, Torino 2006. Cit. pag. 19

⁹² D.C. Mowery - International Collaborative Ventures in US Manufacturing - Ballinger Cambridge, MA 1988.

⁹³ F.J. Contractor, P. Lorange – Co-operative Strategies in International Business: Joint venture and technology partnerships between firms- Lexington Books: Lexington, MA 1988

1. **Riduzione dei rischi:** la stessa comporta una diversificazione del portafoglio prodotti, una dispersione e/o riduzione dei costi fissi, un investimento complessivo di capitale inferiore, un ingresso sul mercato più rapido;
2. **Economie di scala e razionalizzazione:** riduzione del costo medio dei prodotti grazie all'aumento dei volumi ed un costo inferiore derivante dal vantaggio comparativo di ciascun partner;
3. **Tecnologie complementari e brevetti:** sviluppo di una sinergia tecnologica e scambio di brevetti e marchi;
4. **Cooptazione o blocco della concorrenza:** Joint venture difensive per ridurre la concorrenza ed offensive per aumentare i costi e/o diminuire la quota di mercato di una terza azienda;
5. **Superamento degli investimenti governativi obbligatori o delle barriere commerciali:** si possono ottenere permessi per operare come entità "locale" grazie al partner locale e soddisfare dei requisiti necessari per poter operare in loco;
6. **Espansione internazionale iniziale:** si possono ottenere vantaggi derivanti dalla competenza tecnica del partner locale;
7. **Quasi integrazione verticale:** la partnership può assicurare l'accesso ai materiali, alla tecnologia, alla manodopera ed al capitale, oltre che l'ottenimento di permessi regolari, l'accesso diretto ai canali di distribuzione, il vantaggio di essere associato ad una marca conosciuta, l'instaurarsi di legami con i principali acquirenti, potersi appoggiare ad una struttura di marketing già esistente.

Quando la crisi dell'impresa debitrice diviene manifesta, le banche hanno l'alternativa di sostenere il piano di risanamento, che consenta la prosecuzione dell'attività, o imporre la liquidazione, spesso mediante procedure concorsuali. Nel primo caso la banca è solitamente chiamata a rivedere le condizioni che regolavano il credito concesso e frequentemente a conferire nuova liquidità, vista la difficoltà che la proprietà ricapitalizzi o che l'impresa medesima sia in grado di autofinanziarsi. Nel secondo caso essa si limita a esperire quelle azioni che consentano il recupero della quota più elevata possibile dell'esposizione in essere a quel momento. Le banche comunque dovrebbero preferire la prima opzione rispetto alla liquidazione, considerando che le imprese sono le loro interlocutrici principali, purché il piano ovviamente presenti concrete prospettive per il

risanamento.⁹⁴ E' auspicabile in questa fase un comportamento cooperativo fra le banche ovvero che ognuna si faccia carico, in misura proporzionale alla propria esposizione, degli oneri della crisi, quali minori interessi, abbattimento del valore facciale del credito, riscadenziamento del debito ecc., e che provvedano ad offrire all'impresa il sostenimento finanziario necessario affinché torni in equilibrio. E' lapalissiano che la scelta tra le due alternative è fortemente influenzata dal valore che l'impresa assume nei due diversi stati; è necessario che l'impresa fornisca alle banche le informazioni necessarie alla valutazione dell'azienda al fine di valutare l'effettiva possibilità di risanare l'impresa, come può essere la valutazione dei flussi finanziari che derivano dalle due alternative di prosecuzione ossia liquidazione. Appare evidente che tanto più l'azienda è esposta con i singoli Istituti di credito, tanto maggiore sarà l'interesse per quest'ultimi a sedersi al tavolo delle trattative e ricercare con l'impresa una soluzione vantaggiosa per entrambi, attraverso la quale le banche non siano costrette a spendere a conto economico la perdita, non potendosi permettere di far fallire l'impresa⁹⁵. Mantenere in vita il rapporto di credito significa aumentare l'esposizione, concedendo nuova finanza per sostenere l'attività al fine di salvaguardare il valore d'uso dell'azienda. Dal punto di vista finanziario, è comune il consolidamento dei crediti per cassa esistenti al momento dell'emergere della crisi e l'applicazione di tassi di interesse agevolati. Tale condizione è generalmente accompagnata dallo stralcio della quota dei crediti e dalla moratoria nel pagamento degli interessi dovuti, temporanea o definitiva. Alle banche viene a volte richiesto di impegnarsi a non iniziare azioni di esecuzione coattiva dei crediti relativi alle posizioni, e ciò fino al termine della moratoria⁹⁶. Lo stralcio di una quota di credito può avvenire con l'acquisizione di una quota di capitale di rischio da parte delle banche che aderiscono al piano di risanamento ossia la conversione parziale dei debiti in azioni. Questi interventi straordinari sono accompagnati dal ripristino di una parte degli affidamenti, in genere quelli costituiti da facilitazioni per lo smobilizzo dei crediti commerciali e la concessione di nuova finanza per permettere la continuazione dell'operatività corrente.

E' chiaro che l'accordo con le banche può essere sostenuto solo con una chiara strategia di ristrutturazione e crescita. Se il piano che accompagna l'istanza non è serio e realistico,

⁹⁴ D. Masciandaro, F. Riolo- Crisi d'impresa e risanamento- Ruolo delle banche e prospettive di riforma. Bancaria Editrice Spa. Cit. pag. 117 e ss.

⁹⁵ C. Zara - Le banche e il risanamento delle imprese in crisi – Economia&Management, Anno 1995 n.5. Cit. Pag. 48 e ss.

⁹⁶ R. A. Cenciarini – Ristrutturazione e crescita. Le strategie adottate dalle imprese di successo.- Giuffrè Editore Spa, Milano 1998. Cit. pag. 92 e ss.

l'accettazione senza alcuna riserva non fa altro che mantenere in vita un'impresa malata, generando ulteriori perdite e riducendo ancora di più l'attivo che i creditori possono rivendicare. Anche eliminando ogni ipotesi fraudolenta, c'è il rischio che un sistema così designato si trasformi in un inutile "accanimento terapeutico" per società destinate a soccombere⁹⁷.

Il tessuto industriale dell'economia italiana è caratterizzato da aziende di piccole/medie dimensioni, la cui struttura finanziaria è notoriamente sbilanciata verso forme di finanziamento di natura debitoria di prevalente origine bancaria. Tale sbilanciamento può essere imputato a diversi ordini di fattori:

1. Fino all'adozione del testo unico in materia bancaria e creditizia del 1993, per le banche italiane non era possibile acquisire partecipazioni in aziende industriali; tale impossibilità ha probabilmente comportato un mancato sviluppo di competenze tecniche e culturali all'interno del sistema bancario, tanto è vero che, nonostante la liberalizzazione legislativa, sono tutt'oggi sporadiche le iniziative in tal senso;
2. La dimensione media delle imprese italiane è inoltre piccola al tal punto da non attrarre, per motivi di rischio troppo elevato, investitori istituzionali internazionali. Questo tipo di intervento nel capitale veniva per giunta contrastato dalle compagini imprenditoriali, di origine spesso familiare e scarsamente evolute a livello di cultura finanziaria, che dimostravano una scarsissima propensione ad accettare soci esterni, mirando al mantenimento della posizione dominante, spesso a scapito dello sviluppo.
3. Un forte incentivo pubblico ad approvvigionarsi di capitale di debito, il cui ottenimento è stato spinto spesso da agevolazioni e normativa fiscale.

L'effetto cumulato di questi fattori è stato un pesante irrigidimento delle aziende, proprio nel momento in cui avevano bisogno di flessibilità per rispondere alle esigenze di crescita necessarie per sostenere l'incalzante concorrenza. Da ciò nasce l'esigenza per le piccole/medie imprese che vogliono difendere la propria competitività nel mercato globale, di avere accesso ai fornitori di capitale di rischio, elemento fondamentale per sostenere ed accompagnare la crescita.

In Italia, il rapporto banca-impresa ha aspetti che si possono definire antagonistici⁹⁸: usando una termine anglosassone, una relazione win-lose. L'ottica che vede la banca come partner dell'impresa

⁹⁷ C. Fuga -Cash flow e strategia, elementi base per un piano di ristrutturazione credibile- Per. Amministrazione & Finanza Vol. 3 Anno 2015 Cit. Pag. 58

⁹⁸ R. A. Cenciarini – Ristrutturazione e crescita. Le strategie adottate dalle imprese di successo.- Giuffrè Editore Spa, Milano 1998. Cit. pag. 214

nel suo cammino di sviluppo stenta a farsi strada; il concetto di partnership si basa su un vero e proprio atteggiamento culturale di fiducia reciproca e di consapevolezza che le fortune della banca seguono quelle dell'impresa. Nel nostro Paese è noto come gli imprenditori temono qualsiasi ingerenza esterna ed eventuali richieste di rientro del credito ottenuto, stabilendo il numero massimo di relazioni bancarie, accontentandosi di risparmiare sulle condizioni, piuttosto che pretendere di ricevere un servizio professionale valido a sostegno del proprio sviluppo.

La banca a sua volta, accontentandosi di relazioni marginali con un numero elevato di imprese, si assicura una sorta di risk management ripartendo il rischio su un numero maggiore di soggetti, e non si cura in modo dettagliato dell'andamento della gestione. La relazione creditizia si fonda dunque su basi prettamente commerciali invece che su analisi puntuali che richiederebbero maggiore quantità e qualità di informazioni da parte dell'azienda e un atteggiamento più analitico da parte della banca. Di fatti, l'esposizione al rischio di credito delle banche italiane è connesso alle tecniche di valutazione del merito di credito degli affidati che nel nostro sistema predilige quattro fattori, ossia la valutazione del patrimonio e delle garanzie reali e personali, l'analisi del trend degli indici di bilancio, le informazioni provenienti dalla Centrale Rischi e le conoscenze personali. Ciò che interessa evidenziare è la scarsa rilevanza attribuita all'analisi prospettica della redditività e della capacità di produrre flussi di cassa adeguati a coprire gli oneri finanziari, analisi che dovrebbe trovare fondamento in un esame approfondito sia delle caratteristiche economico-finanziarie dell'impresa, sia nelle tendenze congiunturali del settore produttivo di appartenenza. A tale carenza fa generalmente riscontro il peso rilevante attribuito al patrimonio e alle garanzie reali e personali offerte dal potenziale affidato⁹⁹.

Ciò che in questa sede preme evidenziare è come la decisione degli Istituti di credito di sostenere il rilancio dell'azienda dovrebbe essere ancorata a valutazioni in seno alla bontà o meno del piano industriale e strategico: nonostante in termini temporali sovente il piano finanziario sia sviluppato prima o in concomitanza di quello industriale, le banche dovrebbero decidere se sostenere o meno la ristrutturazione in relazione alla prospettiva di accrescimento del valore dell'impresa. Nei fatti, ricercando un seguito da parte delle banche, ne diviene indispensabile l'appoggio pertanto, ancor prima di presentare il piano industriale, si creerà un tavolo di discussione con le banche interessate al fine di esporre la volontà di proseguire nell'attività d'impresa, ricercare un consenso intorno a

⁹⁹ G. Forestieri, M. Onado – La gestione del credito nelle banche europee. Innovazioni organizzative e strumenti per il controllo del rischio – E.G.E.A.Spa Milano 1995. Cit. pag. 224 e ss.

tale volontà al fine di capire quali Istituti supporteranno la fase di turnaround e quali invece si tireranno “fuori dal gioco”. Tale prima valutazione risulterà indispensabile per capire su quali risorse l’azienda potrà far affidamento, al fine di elaborare una strategia ed un piano industriale coerenti con i mezzi a disposizione. Di converso, se nessuna banca appoggiasse la ristrutturazione, sarebbe più difficile reperire le fonti finanziarie necessarie a soddisfare le pretese creditorie e rilanciare l’attività d’impresa.

CAPITOLO III SOLUZIONI NEGOZiate: GESTIONE CONCORDATA DELLA CRISI.

SOMMARIO

3.1 Soluzioni negoziate della crisi d'impresa

3.2 Il Concordato – aspetti generali

4.1 Concordato preventivo con continuità aziendale

4.1.1 Ambito di applicazione della disciplina

4.1.2 La domanda ed il piano concordatario

3.1 SOLUZIONI NEGOZiate DELLA CRISI D'IMPRESA.

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato le cause che possono condurre le imprese a dover fronteggiare una situazione di crisi o insolvenza; abbiamo visto che attraverso una gestione attenta delle dinamiche aziendali la proprietà ed il management hanno l'opportunità di cogliere tempestivamente i segnali di una crisi imminente o già conclamata e, attraverso opportune riflessioni e con l'aiuto di professionisti, porvi rimedio.

Secondo un modello econometrico legato ai molteplici modelli di business, le imprese hanno un ciclo di vita che può essere ricondotto a quattro fasi¹⁰⁰:

- Iniziale: l'azienda produce un fatturato limitato con assenza di utili a causa dell'incidenza elevata dei costi iniziali e per la ricerca di affermazione sul mercato;
- Sviluppo: l'azienda è in rapida espansione ed il fatturato cresce notevolmente;
- Maturità: l'azienda ha un elevato fatturato e produce utili soddisfacenti;
- Declino: questa fase è solo eventuale e si manifesta attraverso una progressiva diminuzione del fatturato, con conseguente calo degli utili, sino alla formazione di perdite.

L'impresa dovrà essere in grado di distinguere la situazione di crisi da quella di insolvenza in quanto da tale differenza si manifestano importanti effetti:

- La crisi si manifesta quando a causa di disfunzioni protratte nel tempo, o per eventi imprevisi e congiunturali, si trova ad operare in condizioni non economiche;
- Lo stato di insolvenza invece si manifesta quando l'impresa non è più in grado di far fronte regolarmente alle proprie obbligazioni¹⁰¹. In campo giuridico, secondo l'art.5 della L.F. *“lo stato di insolvenza si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”*.

L'insolvenza quindi non coincide con la cessazione dei pagamenti né con altri tipi di inadempimenti, che possono rappresentarne una esteriorizzazione, ma l'insolvenza si identifica con l'incapacità del debitore di adempiere regolarmente a tutte le proprie obbligazioni, cioè tutte le obbligazioni contratte che abbiano ad oggetto un dare, un *fecere* o un *non fecere*,

¹⁰⁰ Memento Pratico – Fallimento 2015, Crisi d'impresa, Procedure Concorsuali- Ipsoa-Francis Lefebvre S.r.l. 2015. Cit. Pag. 13

¹⁰¹ . Briani- L. Calvosa- G. Ferrari jr – G. Giannelli – F. Guerrera – G. Guizzi – C. Motti – M. Notari – A. Paciello – P. Piscitello – D. Regoli – G.A. Rescio – R. Rosapepe – S. Rossi- M-Stella Richter jr – A Toffoletto – 2013 - Diritto Fallimentare. Giuffrè, Milano Cit. pag. 21

assunte nello svolgimento dell'attività d'impresa secondo le modalità e le scadenze previste dal titolo che le ha originate, art.1218 C.C.¹⁰². La giurisprudenza afferma che può essere insolvente un'impresa il cui patrimonio netto è positivo se non ha i mezzi per effettuare regolarmente i pagamenti e con mezzi normali, Cass. 28 febbraio 2000 n.2211 e Cass. 9 maggio 1992 n.5525. Può essere il caso di un'impresa che pur avendo il patrimonio netto attivo non ha liquidità.

Il nostro ordinamento invece non fornisce una definizione dello stato di crisi che, altresì, include anche lo stato di insolvenza; infatti la riforma portata dal D. Lgs.35/05 sul Concordato Preventivo, artt. da 160 a 186-bis L.F., prevede che alla procedura di Concordato Preventivo può ricorrere l'imprenditore, individuale o societario, che si trova in "stato di crisi". All'inizio la giurisprudenza aveva interpretato la norma sostenendo che se l'imprenditore fosse già in uno stato di insolvenza non avrebbe più potuto aspirare a tale beneficio, Trib. Treviso 21 luglio 2005 e Trib. Milano decreto 27 ottobre 2005 n.12/05 dove si afferma che la crisi *"solo eventualmente coincide con lo stato di dissesto"*. Per tali discrasie il legislatore ha aggiunto un ultimo capoverso all'art.160 L.F. precisando che *"ai fini di cui al comma 1 per stato di crisi s'intende anche lo stato di insolvenza"*. Pertanto è consentito l'accesso al concordato preventivo anche all'imprenditore che si trova in un più generico stato di crisi, cioè anche a colui che si trova in una temporanea situazione di difficoltà ad adempiere, permettendogli così di avviare il risanamento aziendale, in una fase precedente e meno gravosa di quella vera e propria dell'insolvenza. Lo stato di crisi infatti è una situazione di squilibrio economico-finanziario che è prodromico all'insolvenza.¹⁰³

Secondo la Corte di Cassazione, 28 giugno 1985, n. 3877, l'insolvenza *"si identifica con uno stato di impotenza funzionale e non transitoria a soddisfare le obbligazioni contratte dall'impresa e si esprime, secondo una tipicità desumibile dai dati dall'esperienza economica, nell'incapacità di produrre beni con margini di redditività tali da essere sufficienti per la copertura dell'esigenze dell'impresa e fra queste, in primo luogo, l'estinzione dei debiti; nonché nell'impossibilità di ricorrere al credito a condizioni normali e senza essere costretti a ravvisare decurtazioni del patrimonio"*.

La Corte di Cassazione, 1 dicembre 2005, n. 26217, ha quindi rilevato che lo stato di insolvenza si realizza in presenza di una situazione di impotenza, strutturale e non soltanto transitoria, a

¹⁰² N. Briani- L. Calvosa- G. Ferrari jr – G. Giannelli – F. Guerrera – G. Guizzi – C. Motti – M. Notari – A. Paciello – P. Piscitello – D. Regoli – G.A. Rescio – R. Rosapepe – S. Rossi- M-Stella Richter jr – A Toffoletto – 2013 - Diritto Fallimentare. Giuffrè, Milano Cit. pag. 22

¹⁰³ A. Fiale – Diritto Fallimentare – Esselibri S.p.A. Napoli 2009. Cit. pag. 309

soddisfare regolarmente e con mezzi normali le proprie obbligazioni a seguito del venir meno delle condizioni di liquidità e di credito necessarie alla relativa attività.

L'imprenditore quindi può chiedere l'ammissione alla procedura di Concordato Preventivo anche quando l'attuale situazione finanziaria gli permette di far fronte al pagamento dei propri debiti, ma le condizioni patrimoniali fanno temere che vi sia per il futuro un arresto dei flussi finanziari che determineranno la sospensione dei pagamenti per le obbligazioni assunte.

Pertanto si può affermare che la crisi rappresenta un insieme, rispetto al quale l'insolvenza è un piccolo sottoinsieme; in altre parole la crisi è un concetto più ampio dell'insolvenza e non è detto che l'imprenditore in crisi sia anche insolvente. Perciò, se un'impresa è insolvente volge anche in uno stato di crisi, mentre non è vero il contrario: un'impresa in stato di crisi non è necessariamente insolvente. Per accedere al concordato preventivo è sufficiente la crisi: per essere dichiarati falliti, è necessario essere insolventi e la differenza non è irrilevante¹⁰⁴.

Non essendovi una definizione precisa nel nostro ordinamento riconducibile allo stato di crisi, nella sua identificazione possiamo fare riferimento alle elaborazioni della prassi, della dottrina e giurisprudenza; la Commissione paritetica per i principi di revisione¹⁰⁵ in un documento di continuità aziendale ha elencato in maniera non esaustiva alcuni indicatori finanziari e gestionali i quali, se valutati nel loro complesso, permettono di verificare se c'è il pericolo imminente di una crisi oppure il rischio per la continuità aziendale:

A. INDICATORI FINANZIARI.

Sono considerati indicatori finanziari di crisi:

- deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa o prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso, oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazione di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano cash-flow negativo;
- principali indici economico-finanziari negativi;

¹⁰⁴ N. Nisivoccia – Il concordato preventivo, con particolare riferimento all'ipotesi di continuità aziendale. Per. Bilancio, vigilanza e controlli, n.5 Anno 2014. Cit. pag. 47

¹⁰⁵ Commissione paritetica per i principi di revisione istituita dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e dal Consiglio nazionale dei Ragionieri-Documento di continuità aziendale n.570 ottobre 2007. Cit, pag. 5

- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano cash flow;
- mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti o per altri investimenti necessari.

B. INDICATORI GESTIONALI.

Sono considerati indicatori gestionali di crisi fatti o eventi quali:

- le dimissioni o la sostituzione di amministratori o dirigenti senza una loro sostituzione adeguata;
- le difficoltà di gestire l'organico;
- la perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o fornitori importanti;
- la difficoltà di mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

C. ALTRI INDICATORI.

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali o fiscali che in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli per l'impresa.

La continuità aziendale, presupponendo la capacità dell'impresa di operare quale entità in funzionamento quanto meno per i successivi dodici mesi, implica il raggiungimento e il mantenimento di condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Tale condizione viene quindi meno al verificarsi di una situazione di squilibrio tendenzialmente irreversibile e spesso riconducibile alla gestione operativa aziendale. In presenza di tali patologie aziendali, diviene fondamentale la tempestività con cui viene individuata la perdita della continuità aziendale, al fine

di intraprendere per tempo le più opportune misure di risanamento. Ne consegue la conferma di valutare, con costanza e sistematicità durante l'intero esercizio, la permanenza delle condizioni di continuità aziendale¹⁰⁶.

La situazione di crisi tendenzialmente è rilevata dall'interno dell'azienda, da parte dell'imprenditore individuale o nelle società da parte dell'organo amministrativo o altri organi di controllo. Quando però la situazione di difficoltà si palesa all'esterno dell'azienda, anche altri soggetti quali banche, creditori, fornitori o gli stessi dipendenti, possono attivarsi per sollecitare l'adozione di misure di risanamento. Pertanto, risulta fondamentale che l'impresa, prima che altri soggetti si attivino per tutelare le proprie ragioni creditorie, prendano consapevolezza dello stato in cui versa l'attività aziendale, al fine di poter avere maggior scelta nelle azioni da intraprendere.

Come ampiamente evidenziato nei paragrafi precedenti, l'impresa prima di tentare la strada del risanamento deve valutare se la situazione di crisi in cui è avvinata risulta reversibile: gli uomini d'azienda, in collaborazione con professionisti qualificati, dovranno valutare se l'azienda dispone di un potenziale, delle risorse critiche di successo che, se adeguatamente valorizzate, permetteranno di risolvere lo stato di crisi e tornare a produrre ricchezza.

Gli strumenti a disposizione per tentare la via del risanamento sono:

- 2 Piano attestato di risanamento, ex art. 67 comma 3 lett. D) L.F.;
- 3 Accordo di ristrutturazione dei debiti, ex art. 182 bis L.F.;
- 4 Concordato preventivo con continuità aziendale, ex artt. 186-bis L.F..

¹⁰⁶ M. De Zordo-Presupposto della continuità aziendale e sua verifica-Riv. Il Sole 24 Ore, Fasc. 12 Anno 2015. Cit. pag. 2

3.2 IL CONCORDATO – ASPETTI GENERALI.

Il concordato preventivo fu introdotto nel nostro ordinamento giuridico con la L. 24 maggio 1903 n.197 *“Il concordato preventivo ed i piccoli fallimenti”*, la quale all’art. 1 recitava *“fino a che il fallimento non sia dichiarato, ogni commerciante può richiedere, al tribunale nella cui giurisdizione ha il principale stabilimento commerciale, la convocazione dei propri creditori per proporre un concordato preventivo. Le società commerciali legalmente costituite possono con ricorso al tribunale nella cui giurisdizione la società ha la propria sede, proporre un concordato preventivo a mezzo di coloro che hanno la firma sociale. I patti e le condizioni del concordato però devono prima dell’adunanza dei creditori, essere approvati nel modo stabilito dallo statuto sociale o dalla legge per lo scioglimento anticipato della società debitrice.”*

L’istituto del concordato preventivo fu poi oggetto di successive modifiche nell’ambito della legge fallimentare portata dal R.d. 16 marzo 1946 n.267 artt. da 160 a 186, dove si riconobbero le gravi conseguenze derivanti dalla sentenza di fallimento, soprattutto in campo sociale. Proprio attraverso lo strumento del concordato preventivo era così possibile *“...offrire al debitore onesto, ma sfortunato, il mezzo per evitare l’inesorabile distruzione della sua impresa, per se stessa vitale, con danno per la pubblica economia...”*¹⁰⁷.

Inizialmente l’Istituto non è stato uno strumento largamente utilizzato ma il suo sviluppo è iniziato con il finire degli’anni cinquanta quando l’impresa è passata dall’essere considerata un bene dell’imprenditore ad un bene della collettività, dove al centro è stato posto il salvataggio dell’azienda e dei posti di lavoro.

La riforma della legge fallimentare, fortemente auspicata per adeguare gli strumenti concorsuali all’epoca moderna, considerando che dal 1942 non vi era stata nessuna modifica normativa ma solo un adeguamento giurisprudenziale e di prassi, ha avuto inizio con il D.L. marzo 2005 n.80 che ha apportato rilevanti modifiche alle procedure concorsuali ed all’azione revocatoria. Con la seconda modifica il Governo, con D. Lgs. 9 gennaio 2006 n.5, entrato in vigore il 16 luglio 2006, ha riformato la legge fallimentare nel suo complesso, senza apportare sostanziali modifiche al concordato preventivo già rinnovato nel 2005. Le ulteriori modifiche sono state introdotte da:

- D. Lgs. 12 settembre 2007 n. 169 entrato in vigore a gennaio 2008;
- D.L. 31 maggio 2010 n.78 convertito in Legge 30 luglio 2010 n.122;

¹⁰⁷ Lo Cascio -Il concordato preventivo- Giuffrè Milano 1997, Cit. pag.6

- D.L. 22 giugno 2012 n.83, c.d. “Decreto Sviluppo” convertito in Legge 7 agosto 2012, n.134;
- D.L. 22 giugno 2013 n.69, convertito in Legge n.98 2013;
- D.L. 27 giugno 2015 n.83, convertito in legge 6 agosto 2015 n. 132.

Con la riforma portata dal D.lgs. 35/2005 il concordato risulta totalmente rivoluzionato; il legislatore è stato spinto dalla volontà di limitare le procedure di fallimento incentivando altresì soluzioni alternative della crisi d’impresa; la novella ha rivoluzionato l’Istituto dove il concordato preventivo non è più “la procedura particolare ed agevolata riservata all’imprenditore onesto ma sfortunato” bensì all’imprenditore che si trova in “stato di crisi” ovvero una situazione di difficoltà più evanescente e difficile da accertare¹⁰⁸.

Il concordato preventivo è una procedura concorsuale a cui può ricorrere l’imprenditore individuale, una società o un diverso ente, avente i requisiti di fallibilità previsti dall’art.1 L.F., che si trovi in stato di crisi o insolvenza, per tentare il risanamento anche attraverso la continuazione dell’attività, la cessione dell’attività a un soggetto terzo oppure per liquidare il proprio patrimonio, art. 160 comma 1 lett. a) e b) L.F. e mettere il ricavato al servizio della soddisfazione dei crediti, evitando così il fallimento.

Il debitore può chiedere l’ammissione alla procedura di concordato preventivo se ricorrono tre condizioni:

1. Deve esercitare un’attività commerciale;
2. Deve versare in uno stato di crisi o insolvenza;
3. Deve superare almeno una delle soglie di fallibilità, art. 1 L.F..

In merito al primo punto, alla procedura di concordato preventivo possono accedere:

- L’imprenditore persona fisica che esercita attività commerciale;
- Le società commerciali di persone e capitali;
- L’impresa commerciale irregolare e di fatto;
- Le associazioni che esercitano attività commerciale;
- I gruppi di società.

Non sono quindi ammesse alla procedura le imprese agricole e gli enti pubblici.

¹⁰⁸ Enzo Sollini – Il Concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione – Gruppo editoriale Esselibri Simone, Napoli Anno 2008, Cit. pag. 23

Il debitore per accedere alla procedura deve versare in uno stato di crisi, art.160 comma 1 L.F., ma la legge precisa che ai soli fini dell'ammissione al concordato preventivo, per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza, art.160 comma 3 L.F.. Ovviamente la differenza fra le due situazioni, per quanto ai limiti evanescente, risulta fondamentale; infatti in uno stato di crisi, ritenuto un momento di difficoltà per quanto gravoso, superabile, l'imprenditore ha una libertà maggiore nel poter proporre una soluzione che sia accettata dalla massa creditoria, potendo ricorrere oltre che alla procedura di concordato, al piano attestato di risanamento, art.67 comma 3 lett. d) L.F. oppure ad un accordo di ristrutturazione dei debiti, art. 182 bis L.F.. Quando la crisi invece si aggrava e sopraggiunge lo stato di insolvenza, allora l'impresa perde la capacità di compiere una libera scelta, tanto che i singoli creditori o il Pubblico Ministero potranno chiedere direttamente al Tribunale di dichiarare il fallimento, superando il debitore che potrebbe richiedere l'ammissione alla procedura di concordato preventivo. Altresì, in pendenza di istanza di fallimento, il debitore può comunque presentare domanda di concordato preventivo, anche con riserva, fino a che non sia intervenuta dichiarazione di fallimento.

Infine, terzo ed ultimo requisito per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo è che sia superata almeno una delle tre soglie di fallibilità previste dall'art.1 L.F.:

- A. Un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo superiore a 300.000 euro nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore;
- B. Ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo superiore a 200.000 euro nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza o dall'inizio dell'attività;
- C. Debiti di ammontare complessivamente superiore a 500.000 euro (senza specificare l'arco temporale o il momento a cui riferire l'indebitamento).

Se il debitore propone una domanda di concordato in bianco allora sussiste un'ulteriore condizione:

- 4. Non aver presentato nei due anni precedenti un domanda analoga cui abbia fatto seguito l'ammissione alla procedura di concordato preventivo.

Il debitore che vuole accedere alla procedura di concordato può presentare:

- A. Domanda di concordato ordinario, ovvero il debitore presenterà un piano di concordato che depositerà unitamente alla documentazione richiesta dalla legge al Tribunale di competenza, art.160 L.F.;

- B. Domanda di **concordato con riserva** o **in bianco** ovvero il debitore presenta istanza al Tribunale di competenza di accedere alla procedura, chiedendo l'anticipazione della tutela del suo patrimonio e un termine per elaborare la proposta, il piano, e per preparare la documentazione prevista dalla legge, art.161 comma 6 L.F.. Al termine del periodo assegnatogli, il debitore dovrà depositare tutti i documenti richiesti o valutare se al posto di un concordato proporre ai suoi creditori un accordo di ristrutturazione del debito.

3.3 CONCORDATO PREVENTIVO CON CONTINUITÀ AZIENDALE.

L'art. 186-bis del "Concordato con continuità aziendale", è stato introdotto ex novo dal D.L. n.83 del 2012 (c.d. decreto sviluppo), subendo alcune modifiche in sede di conversione ed è stato integrato, dalla legge di conversione n. 9 del 2014 del D.L. n. 145 del 2013, che ha inserito il nuovo comma 4.

L'articolo 186-bis del "Concordato con continuità aziendale" recita:

"Quando il piano di concordato di cui all'art. 161, secondo comma, lettera e) prevede la prosecuzione dell'attività d'impresa da parte del debitore, la cessione dell'azienda in esercizio ovvero il conferimento dell'azienda in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione, si applicano le disposizioni del presente articolo. Il piano può prevedere anche la liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa.

Nei casi previsti dal presente articolo:

- a) il piano di cui all'art. 161, secondo comma, lettera e), deve contenere anche un'analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura;*
- b) la relazione del professionista di cui all'articolo 161, terzo comma, deve attestare che la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori;*
- c) il piano può prevedere, fermo quanto disposto dall'art. 160, secondo comma, una moratoria fino ad un anno dall'omologazione per il pagamento dei creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca, salvo che sia prevista la liquidazione dei beni o diritti sui quali sussiste la causa di prelazione. In tal caso, i creditori muniti di cause di prelazione di cui al periodo precedente non hanno diritto al voto.*

Fermo quanto previsto nell'art. 169-bis, i contratti in corso di esecuzione alla data di deposito del ricorso, anche stipulati con pubbliche amministrazioni, non si risolvono per effetto dell'apertura della procedura. Sono inefficaci eventuali patti contrari. L'ammissione al concordato preventivo non impedisce la continuazione di contratti pubblici se il professionista designato dal debitore di cui all'art. 67 ha attestato la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento. Di tale continuazione può beneficiare, in presenza dei requisiti di legge anche la società cessionaria o

conferitaria d'azienda o di rami d'azienda cui contratti siano trasferiti. Il giudice delegato, all'atto della cessione o del conferimento, dispone la cancellazione delle iscrizioni o trascrizioni.

Successivamente al deposito del ricorso, la partecipazione a procedure di affidamento di contratti pubblici deve essere autorizzata dal tribunale, acquisito il parere del commissario giudiziale, se nominato; in mancanza di tale nomina, provvede il tribunale.

L'ammissione al concordato preventivo non impedisce la partecipazione a procedure di assegnazione di contratti pubblici, quando l'impresa presenta in gara:

- a) una relazione di un professionista in possesso dei requisiti di cui all'art.67, terzo comma, lettera d), che attesta la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento del contratto;*
- b) la dichiarazione di un operatore in possesso dei requisiti di carattere generale, di capacità finanziaria, tecnica, economica nonché di certificazione, richiesti per l'affidamento dell'appalto, il quale si è impegnato nei confronti del concorrente e della stazione appaltante a mettere a disposizione, per la durata del contratto, le risorse necessarie all'esecuzione dell'appalto e a subentrare all'impresa ausiliata nel caso in cui questa fallisca nel corso della gara ovvero dopo la stipulazione del contratto, ovvero non sia per qualsiasi ragione più in grado di dare regolare esecuzione all'appalto. Si applica l'articolo 49 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.*

Fermo quanto previsto dal comma precedente, l'impresa in concordato può concorrere anche riunita in raggruppamento temporaneo di imprese, purché non rivesta la qualità di mandataria e sempre che le altre imprese aderenti al raggruppamento non siano assoggettate ad una procedura concorsuale. In tal caso la dichiarazione di cui al quarto comma, lettera b), può provenire anche da un operatore facente parte del raggruppamento.

Se nel corso di una procedura iniziata ai sensi del presente articolo l'esercizio dell'attività di impresa cessa o risulta manifestatamente dannoso per i creditori, il tribunale provvede ai sensi dell'articolo 173. Resta salva la facoltà del debitore di modificare la proposta di concordato."

A differenza del concordato liquidatorio, che prevede la cessazione dell'attività e la conseguente dismissione degli asset, il concordato in continuità prevede invece la prosecuzione dell'attività tale da garantire il miglior soddisfacimento, in termini percentuali, dei creditori di natura chirografaria

grazie alla ritrovata redditività prospettica ed ai conseguenti flussi di cassa attesi dalla gestione operativa dell'azienda. La *ratio* dell'intervento normativo, è quella di promuovere l'emersione anticipata della crisi fornendo all'imprenditore gli strumenti utili per l'effettiva continuità della gestione e dunque un più realistico risanamento dell'impresa; è proprio per questo che il Legislatore, nell'ambito delle modifiche introdotte dalla L.134/2012, ha previsto per le imprese che richiedono un concordato in continuità la possibilità di proseguire nei contratti in corso, anche nei confronti di Enti pubblici¹⁰⁹.

3.3.1 Ambito di applicazione della disciplina

La disposizione dell'art. 186-bis L.F. ha inteso recepire e regolare una figura particolare del concordato preventivo, quella del c.d. "concordato di risanamento", caratterizzata per essere fondato su un piano industriale di risanamento appunto, basato sulla prosecuzione dell'attività aziendale previa ristrutturazione della stessa, con mantenimento di essa nelle mani del medesimo imprenditore, se del caso attraverso modifiche della compagine proprietaria, il c.d. risanamento diretto, oppure con trasferimento dell'azienda ad altri soggetti, preesistenti o appositamente costituiti, c.d. risanamento indiretto. Proprio nel primo comma del presente articolo quindi si rinviene la denominazione, sotto la duplice versione, ossia "diretta" ed "indiretta"¹¹⁰.

La fattispecie del concordato con continuità aziendale è caratterizzata da due connotati qualificanti¹¹¹:

1. La *continuità aziendale*, da parte dello stesso debitore o di un cessionario o conferitario, deve entrare a costituire l'*oggetto* stesso del piano e quindi della proposta di concordato.

Non è quindi sufficiente la continuazione in fatto dell'attività d'impresa e neppure la sua previsione in via accidentale, come contesto nel quale si collochi l'esecuzione del piano: il debitore deve *offrire* ed *impegnarsi* alla continuazione dell'attività d'impresa come *patto* di concordato. E la continuazione dell'attività d'impresa costituisce condizione di *ammissibilità della proposta*, che

¹⁰⁹ A. Rossi-Concordato in continuità: nuovi approcci interpretativi-Il Sole 24 Ore, Per. Guida alla contabilità e bilancio, Fasc. 5, Anno 2013. Cit. pag. 4

¹¹⁰ A. Nigro, M. Sandulli, V. Santoro – Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione dei debiti – G. Giappichelli Editore, Torino. Cit. pag. 560 e ss.

¹¹¹ R. Argenzio – Il concordato preventivo in continuità aziendale – Per. Bilancio e Reddito d'impresa, Anno 2013 vol. 4 fascicolo 2. Cit. pag. 55 e ss.

deve permanere lungo tutta la procedura fino all'omologazione, per poi transitare nella fase di esecuzione. Conferma in tal senso lo stabilisce il sesto comma quando prevede che *“se...l'esercizio dell'attività di impresa cessa...il tribunale provvede ai sensi dell'articolo 173 L.F.”* ossia revoca l'ammissione al concordato, ponendo così immediatamente termine alla procedura. Pertanto, pare che la nozione di “concordato in continuità” possa essere interpretata in maniera estensiva, in modo da ricomprendere tutte le ipotesi in cui venga proposto un piano che non preveda la completa dismissione del patrimonio e la cessazione dell'attività.

2. La *continuità aziendale* da parte dello stesso debitore o di un cessionario o conferitario, deve essere direttamente *funzionale* al *“miglior soddisfacimento dei creditori”*.

Pertanto, l'obiettivo di questo tipo di concordato è il migliore, rispetto ad altre alternative, soddisfacimento dei creditori; per quanto importante possa essere per l'economia generale, la salvaguardia dei complessi produttivi ed il mantenimento dei posti di lavoro, il concordato con continuità aziendale non può godere della disciplina di favore se non assicura il miglior soddisfacimento dei creditori concorrenti. Conferma in tal senso anche in questo caso è stabilita dal sesto comma quando prevede che *“se...l'esercizio dell'attività di impresa risulta manifestatamente dannoso per i creditori...il tribunale provvede ai sensi dell'articolo 173 L.F.”* ossia revoca l'ammissione al concordato, ponendo così immediatamente termine alla procedura.

Ciò sembra sovvertire, in un certo senso, ciò che sembrava un dato acquisito nel nuovo concordato preventivo, ossia che esso servisse più a salvaguardare l'impresa (ed il connesso mantenimento della forza lavoro), che a soddisfare i creditori. Per di più la realizzabilità di tale condizione può risultare anche in molti casi di difficile, se non proprio impossibile, da accertare in termini complessivi, almeno laddove, proposta la suddivisione in classi, si rilevi obiettivamente controvertibile; la misura del vantaggio che la continuazione può avere nell'economia dei singoli creditori potrebbe inoltre sussistere anche solo per effetto della mera prosecuzione (si pensi alle ipotesi di dipendenza economica), più che per l'entità del previsto pagamento. L'alternativa a cui ancorare la valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori può essere apprezzata contrapponendo il piano che preveda la prosecuzione dell'attività d'impresa all'ipotesi liquidatoria (concordato liquidatorio) ossia all'ipotesi di fallimento ovvero valutato rispetto alle altre ipotesi di continuità previste dall'ordinamento (piano attestato di risanamento, ex art. 67 comma 3 lett. D) L.F. ed accordo di ristrutturazione dei debiti, ex art. 182 bis L.F.). Le prospettive di valutazione concordano sul fatto

che nella scelta tra la tipologia di procedimento da preferire, dovrà sicuramente eleggere il concordato con continuità quando sia prevedibile che i risultati della cessazione dell'attività d'impresa (concordato liquidatorio o fallimento) pregiudichino le concrete percentuali di soddisfazione che spetterebbero ai creditori nell'ipotesi di continuità¹¹² ovvero l'esecuzione degli accordi previsti dal nostro ordinamento. Pertanto, il professionista attestatore dovrà, in un tempo ragionevole, accertare l'effettivo ripristino delle condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa poiché in difetto il debito potrebbe risultare non sostenibile, facendo emergere il perdurare dell'insolvenza, se già preesistente, o l'affacciarsi di quella prospettiva, se prevedibile in un orizzonte non troppo lontano¹¹³. Nel caso in cui la prosecuzione dell'attività sia resa possibile da finanziamenti prededucibili, l'esperto attestatore dovrà chiarire se il pagamento di questi ultimi pregiudichi o meno, e in caso positivo in che misura, la soddisfazione dei creditori concorsuali¹¹⁴. Il Decreto legge 27 giugno 2015, n.83, convertito con modificazioni dalla legge 132/2015 è intervenuto specificando che per evitare l'abuso, vero o preteso, del ricorso al concordato preventivo, il concordato, anche in continuità, finalizzato al recupero dell'impresa in crisi, deve riconoscere "qualcosa" ai creditori; si precisa infatti che la proposta deve indicare *"l'utilità specificatamente individuata ed economicamente valutabile"* che il proponente si obbliga ad assicurare a ciascun creditore. Prevedere un'utilità economicamente valutabile a favore di ogni creditore equivale a dire che ogni creditore chirografario deve ricevere denaro o altra utilità dal concordato e che quindi non vi possono essere proposte di concordato, in continuità o meno, che non riconoscano qualcosa a tutti i creditori. Ne deriva che se non è possibile pagare almeno in percentuale minima tutti i creditori, chirografari e non, si deve far luogo al fallimento, distruggendo l'azienda, salvo che un terzo sia in grado di acquistarla dal fallimento stesso¹¹⁵. Pare opportuno, a parere di chi scrive, dare evidenza ad alcuni punti della nuova normativa; la disciplina previgente prevedeva, e per questa parte è rimasta immutata, che i creditori potessero opporsi all'omologazione del concordato salvo che il Tribunale, applicando il c.d. principio del *cram down*, mutato dal diritto americano, ritenesse che i creditori oppositori non avrebbero ricevuto trattamento più favorevole avuto riguardo alle alternative concretamente praticabili. Poiché l'alternativa al concordato preventivo è normalmente

¹¹² R. Argenzio – Il concordato preventivo in continuità aziendale – Per. Bilancio e Reddito d'impresa, Anno 2013 vol. 4 fascicolo 2. Cit. pag. 55 e ss.

¹¹³ Il Civilista – La legge fallimentare dopo il "Decreto Sviluppo" in vigore dal 12 agosto 2012 di Filippo Lamanna – Giuffrè Editore Spa Milano. Cit. pag. 61

¹¹⁴ Il Civilista – La legge fallimentare dopo il "Decreto Sviluppo" in vigore dal 12 agosto 2012 di Filippo Lamanna – Giuffrè Editore Spa Milano. Cit. pag. 61

¹¹⁵ L. Panzani – Le alternative al fallimento. Il concordato e gli accordi di ristrutturazione dopo il d.l. 83/2015. Per. Il nuovo diritto delle Società, fascicolo 21, Anno 2015. Cit. pag. 14 e ss.

il fallimento, ciò comportava e comporta tuttora che i creditori avrebbero potuto apporsi quando dalla liquidazione avrebbero ricevuto di più rispetto alla prospettiva di continuazione dell'attività d'impresa. Ne deriva che, ove non vi fosse stato sacrificio maggiore per i creditori rispetto al fallimento, era possibile conservare l'attività produttiva. Va sottolineato che in genere la liquidazione dei beni non consente di ricavare di più di quanto si ottiene dalla prosecuzione dell'attività perché in caso di liquidazione viene meno l'avviamento, i beni si vendono a prezzi di realizzo ed il ricavato è in genere minimo. La norma inserita nel testo del D.L. reca enorme danno alle prospettive di conservazione dell'impresa; anche la Raccomandazione della Commissione Europea del marzo 2014 auspica che vengano adottate misure idonee a garantire all'imprenditore una seconda chance assicurando il c.d. *fresh start*. Essa considera l'insolvenza, quando ad essa non si accompagnino comportamenti fraudolenti, un fatto normale, sia pur doloroso, conseguenza fisiologica del rischio imprenditoriale. Le Sezioni Unite della Cassazione hanno confermato che il controllo del giudice sulla fattibilità giuridica del concordato riguarda anche la realizzabilità della causa concreta, da intendersi come *"obiettivo specifico perseguito dal procedimento, che non ha contenuto fisso e predeterminabile, essendo dipendente dal tipo di proposta formulata, pur se inserita nel generale quadro di riferimento finalizzato al superamento della situazione di crisi dell'imprenditore, da un lato, e all'assicurazione di un soddisfacimento, sia pur ipoteticamente modesto e parziale, dei creditori da un altro"*¹¹⁶. Anche la giurisprudenza successiva di legittimità ha ritenuto che la fattibilità giuridica comporta *"il riconoscimento in favore dei creditori di una sia pur minimale consistenza del credito vantato in tempi di realizzazione ragionevolmente contenuti"*¹¹⁷. Da questo punto di vista la necessità di prevedere nel piano l'utilità specificatamente individuata ed economicamente valutabile che il proponente si obbliga ad assicurare a ciascun creditore suona confermativa dell'orientamento giurisprudenziale su menzionato. Va detto a proposito che, la legge tedesca sull'insolvenza, pur rigorosa, riconosce il concordato con le c.d. *zero klass*, classi di creditori cioè che non percepiscono nulla, perché hanno un vantaggio dalla procedura di carattere diverso, ad esempio la prosecuzione dell'attività e la possibilità di nuovi ordini ovvero la deducibilità fiscale piena ed immediata delle perdite sui crediti insoddisfatti. Ci si può domandare se tra le utilità che ciascun creditore può ricevere dal concordato, oltre al denaro, possono essere anche considerati il recupero della perdita fiscale o la possibilità di ricevere nuovi ordini dall'impresa in difficoltà, possibilità che con il fallimento non potrebbe avere spazio. Se tale interpretazione fosse condivisa,

¹¹⁶ Cass S.U., 20 gennaio 2013, n. 1521, in *Fallimento*, 2013, 149.

¹¹⁷ Cass. 17 ottobre 2014, n.22045; Cass. 25 settembre 2013, n.21901.

si potrebbe affermare che la nuova disciplina rappresenterebbe in qualche misura un'apertura rispetto all'orientamento giurisprudenziale che si è testé ricordato. Poiché tuttavia, l'art. 161, comma 2, lett. e) novellato richiede che in ogni caso la proposta indichi *“l'utilità specificatamente individuata ed economicamente valutabile che il proponente si obbliga ad assicurare a ciascun creditore”*, sembra ragionevole ritenere che il legislatore abbia inteso limitare il vantaggio che può essere preso in considerazione ai fini dell'ammissibilità del concordato a ciò che il debitore si obbliga ad erogare a ciascun creditore, al di fuori quindi di un'interpretazione ampia quale quella su prospettata¹¹⁸.

La legge prevede che l'ammissione al concordato preventivo si scinda in due fasi: la prima, in cui il debitore può limitarsi a presentare domanda di concordato ex art. 161 comma 6 L.F., anticipando l'intenzione di proporre appunto un concordato con continuità aziendale, da integrare in un secondo momento con la proposta, il piano e gli altri documenti richiesti per legge. In questa ipotesi risulta evidente che le condizioni a cui all'art. 186 bis subordina la stessa proponibilità di un ricorso di concordato che preveda la continuità aziendale suscitano molti dubbi sulla compatibilità del concordato in continuità aziendale con il concordato in bianco, ossia presentato con riserva di deposito del piano e della documentazione a supporto dello stesso, art. 161 sesto comma L.F. Appare largamente condivisa la convinzione che le tre specifiche condizioni cui la legge subordina la configurabilità di un concordato in continuità aziendale presuppongono in tutto o in parte che il piano sia già esistente nella sua forma definitiva, con la conseguenza che prima del deposito di un piano definito non è mai configurabile un concordato in continuità¹¹⁹. Il nostro sistema infatti, permette con riferimento alla domanda di pre-concordato di variare addirittura il procedimento, potendo altresì presentare, anziché un piano concordatario, una richiesta di omologazione di un piano di ristrutturazione; la manifestazione, nella domanda di pre-concordato, dell'intendimento di presentare una proposta di concordato con continuità aziendale, non vincola il proponente che potrà anche avanzare una proposta diversa.

L'art. 182-quater L.F. comma 4 prevede espressamente che sulla base di una domanda di pre-concordato con continuità, si possa chiedere ed ottenere dal Tribunale l'autorizzazione a pagare

¹¹⁸ L. Panzani – Le alternative al fallimento. Il concordato e gli accordi di ristrutturazione dopo il d.l. 83/2015. Per. Il nuovo diritto delle Società, fascicolo 21, Anno 2015. Cit. pag. 15 e ss.

¹¹⁹ F. Lamanna – La problematica relazione tra pre-concordato e concordato con continuità aziendale alla luce delle speciali autorizzazioni del Tribunale- Per. Il Fallimentarista, Anno 2011

crediti anteriori alla pubblicazione della domanda nel registro delle imprese; in deroga al principio della *par condicio creditorum*, l'art. 182-quinquies L.F. prevede che le prestazioni:

1. Siano *essenziali* per la prosecuzione dell'attività d'impresa;
2. Siano *funzionali* ad assicurare la migliore soddisfazione dei creditori.

Appare pertanto evidente che l'istanza di tale autorizzazione avrebbe scarse possibilità di accoglimento se la domanda di concordato con riserva non fosse accompagnata da una adeguata documentazione a supporto. Pertanto il debitore dovrà necessariamente anticipare il contenuto del futuro piano, sia con riferimento alla presentazione del concordato con continuità, in quanto presupposto essenziale per l'applicazione della norma, sia con il dettaglio necessario affinché l'attestatore possa verificare che le prestazioni siano essenziali alla miglior soddisfazione dei clienti. Il piano predisposto dal professionista dovrà prevedere la possibilità di perfezionare i pagamenti dei debiti nei confronti di fornitori strategici sorti anteriormente alla presentazione del ricorso, specificandone gli importi e l'eventuale falcidia, sempre con lo specifico intento di meglio garantire la continuità aziendale in presenza di fornitori strategici¹²⁰; la norma dettata dal disposto dell'art. 182 quinquies in deroga al principio della *par condicio creditorum*, prevede la possibilità di poter pagare in via anticipata ed anche integrale, sin dalla presentazione del ricorso, quei fornitori le cui prestazioni siano funzionali e necessarie per la prosecuzione dell'attività di impresa al fine di garantire il *going concern* aziendale¹²¹. Secondo le linee guida adottate dal Tribunale di Milano¹²², *"non si comprende come l'esperto possa attestare la funzionalità senza aver visionato il piano definitivo...ma anche perché lo stesso concordato in continuità presuppone che il piano sia già definitivo...e abbia le caratteristiche richieste dall'art. 186-bis, compreso il corredo dell'attestazione specifica sulla possibilità/funzionalità della continuazione"*. L'autorizzazione potrà essere data solo quando i crediti da soddisfare fuori concorso riguardino fornitori e prestazioni davvero difficilmente sostituibili. L'asseveratore dovrà quindi valutare se sia tecnicamente impossibile o fortemente antieconomico ricorrere ad altri fornitori, nel senso che rinunciando ad essi, possa risulterne compromessa la redditività dell'impresa. Il Tribunale avrà il potere di assumere sommarie informazioni circa l'opportunità di derogare alla *par condicio creditorum*, pertanto potrà conferire con il debitore o il professionista attestatore o richiedere documenti ad integrazione. Infine, l'art.

¹²⁰ F. Lamanna – La problematica relazione tra pre-concordato e concordato con continuità aziendale alla luce delle speciali autorizzazioni del Tribunale- Per. Il Fallimentarista, Anno 2011

¹²¹ A. Rossi-Concordato in continuità: nuovi approcci interpretativi-Il Sole 24 Ore, Per. Guida alla contabilità e bilancio, Fasc. 5, Anno 2013. Cit. pag. 4

¹²² Tribunale di Milano, 18 ottobre 2012, plenum sezione fallimentare– www.ilfallimentarista.it

182-quinquies L.F. comma 4 prevede che, se i creditori concorsuali vengono pagati con risorse provenienti da terzi, l'attestazione del professionista non è necessaria. Se ne deduce, che quando al debitore perviene nuova finanza in misura equivalente ai pagamenti che si vogliono effettuare, senza l'obbligo di restituzione o con l'obbligo postergato alla soddisfazione di tutti i creditori, sia ancora necessaria l'autorizzazione del Tribunale come atto di straordinaria amministrazione, art. 167 L.F., ma non l'attestazione del professionista¹²³.

Il primo comma dell'art. 186-bis prevede due fattispecie con cui l'attività economica è proseguita per addivenire ad un miglior soddisfacimento dei creditori¹²⁴:

1. In via *diretta o riorganizzazione conservativa*, quando l'attività d'impresa viene proseguita dallo stesso debitore-proponente;
2. In via *indiretta o riorganizzazione novativa*, dove l'attività d'impresa viene portata avanti dal cessionario e dal/dai conferitario/conferitari dei complessi produttivi.

Il primo caso di riorganizzazione conservativa, prevede che la ricapitalizzazione o il rifinanziamento della società, con il possibile mutamento della compagine societaria o dell'assetto di potere interno, preveda la conservazione del patrimonio in capo alla società proponente e la sua continuazione dopo il suo rientro in bonis; il "trasferimento di valore" deriva dal mutamento, anche solo parziale, dell'assetto proprietario e di potere, che è conseguenza:

- a) Della cessione volontaria di quote o pacchetti azionari;
- b) Della esclusione o rinuncia del diritto di opzione in sede di aumento di capitale all'uopo deliberato;
- c) Dell'emissione di titoli opzionali (obbligazioni convertibili e warrants);
- d) Dell'emissione di titoli ibridi o atipici (obbligazioni partecipanti, subordinate, strumenti finanziari o partecipativi) a favore del terzo che interviene insieme ai soci o in sostituzione ad essi, nella sottoscrizione delle nuove azioni e/o titoli, grazie al cui collocamento si forma la provvista occorrente al pagamento dei creditori concordatari;

¹²³ F. Lamanna – La problematica relazione tra pre-concordato e concordato con continuità aziendale alla luce delle speciali autorizzazioni del Tribunale- Per. Il Fallimentarista, Anno 2011

¹²⁴ A. Nigro, M. Sandulli, V. Santoro – Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione dei debiti – G. Giappichelli Editore, Torino. Cit. pag. 560 e ss.

- e) Dalla conversione, immediata o differita, attuale o potenziale, diretta o indiretta, di una parte rilevante dei crediti concorsuali, in “capitale di rischio” o in altri titoli rappresentativi del capitale “finanziario”, per effetto del quale taluni creditori acquisiscono, o possono acquisire, lo status di soci e, se del caso, il controllo della società.

Tale riallocazione pertanto avverrà per effetto della redistribuzione interna delle aliquote di capitale e si accompagnerà alla ristrutturazione del passivo della società in crisi, la quale sarà destinata a beneficiare dell'effetto asdebitativo degli accordi con i principali creditori¹²⁵. Il risanamento diretto può prevedere che l'imprenditore, sulla base di un piano di ristrutturazione aziendale, faccia fronte a tutte le obbligazioni contratte con il soddisfacimento integrale di tutti i creditori al termine del periodo concordatario, ovvero si può precedere alla ristrutturazione aziendale ed alla soddisfazione dei creditori sociali con falcidia dei rispettivi crediti. La variante in oggetto è riconducibile nell'ambito di previsione del primo comma dell'art. 186-bis; l'attività d'impresa prosegue in capo alla stessa parte debitrice e l'indicazione dei costi e dei ricavi si estenderà naturalmente fino a quando l'impresa non supererà la crisi, così da poter soddisfare nei limiti proposti e con le previste modalità, i creditori concorsuali. La relazione del professionista dovrà attestare che la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori, esito che però può apprezzarsi, in caso di continuità diretta dell'azienda in capo allo stesso debitore, solo se contestualmente il professionista estenda la propria indagine anche all'accertamento dell'effettivo ripristino delle condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa in un tempo ragionevole, poiché in difetto, il debito potrebbe risultare non sostenibile, facendo emergere il perdurare dell'insolvenza, se già preesistente, o l'affacciarsi di quella prospettiva, se prevedibile in un orizzonte temporale non troppo lontano.

Con la riorganizzazione novativa o per via indiretta, si prevede che la continuazione dell'attività aziendale si possa perpetrare secondo due modalità diverse¹²⁶:

- a) Si disciplina la continuazione interinale dell'attività d'impresa con ristrutturazione della medesima, il successivo trasferimento sotto forma di cessione o conferimento

¹²⁵ F. Di Marzio, F. Macario – Autonomia negoziale e crisi d'impresa – Giuffrè Editore Spa, Anno 2010. Cit. pag. 582 e ss.

¹²⁶ A. Nigro, M. Sandulli, V. Santoro – Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione dei debiti – G. Giappichelli Editore, Torino. Cit. pag. 560 e ss.

dei complessi aziendali ad un terzo, che assuma a sua volta l'obbligo di continuare l'impresa, provvedendo al soddisfacimento dei creditori;

- b) L'altra, e più diffusa in prassi, modalità con cui si procede alla continuità aziendale prevede la continuazione interinale dell'esercizio dell'impresa, eventualmente attraverso l'affitto d'azienda, la cessione della medesima ad un terzo, il pagamento dei creditori da parte del debitore con i proventi dell'affitto, con il ricavato della vendita delle scorte, semilavorati ecc. e dalla riscossione del credito con il corrispettivo della cessione.

Nel secondo caso la giurisprudenza è divisa sulla possibilità che il concordato con continuità sia attuato attraverso l'affitto d'azienda o tramite la cessione di complessi produttivi a terzi verso un corrispettivo in denaro da corrispondere ai creditori concorrenti.

Secondo un primo orientamento¹²⁷, il contratto d'affitto d'azienda non consentirebbe di dar vita ad un concordato in continuità aziendale atteso che, specialmente qualora il canone sia determinato in misura fissa ovvero sia indipendente dagli esiti dell'attività e dalla sua remuneratività, nessun rischio permane in capo ai creditori chiamati a votare la proposta; rischio che risulta ineliminabile se in presenza di concordato disciplinato dall'art. 186-bis in cui la sua esatta esecuzione dipende dall'andamento, per sua natura incerto, di un'attività economica. Secondo un altro orientamento¹²⁸ invece malgrado la legge non contempli il contratto d'affitto tra i possibili strumenti di attuazione della continuità aziendale, non vi sarebbe alcuna incompatibilità tra il nostro concordato e la concessione in affitto degli organismi produttivi dell'impresa in crisi. Secondo una terza corrente di pensiero¹²⁹, il contratto di affitto d'azienda sarebbe compatibile con il nostro concordato solo qualora *“sia propedeutico alla successiva cessione dell'azienda funzionante all'affittuario, cessione che deve essere già prevista come obbligatoria nella proposta di concordato, perché solo in tal caso si rientra nell'ipotesi di cessione d'azienda direttamente disciplinata dalla norma dell'art. 186-bis”*.

Si osserva correttamente in dottrina che la finalità della norma è quella di *“responsabilizzare il debitore ed il professionista a tutela degli interessi dei creditori tutte le volte in cui l'adempimento dell'impresa influisce sul loro soddisfacimento”*, a livello del piano (dove *“l'azienda è lo strumento,*

¹²⁷ Tribunale di Terni, 28 gennaio 2013 in Il Caso.it, I, 8695; Tribunale di Terni, 2 aprile 2013 in Il Caso.it, I, 8935; Tribunale di Ravenna, 29 ottobre 2013 in Il Caso.it, I, 9719

¹²⁸ Tribunale di Bolzano, 27 febbraio 2013 in Il Caso.it, I, 8900; Tribunale di Cuneo, 29 Ottobre 2013 in Il Caso.it, I, 9648.

¹²⁹ Tribunale di Monza, 11 giugno 2013 in Il Caso.it, I, 9658; Tribunale di Mantova, 19 settembre 2013 in Il Caso.it, I, 9478; Tribunale di Patti, 12 novembre 2013 in Il Caso.it, I, 9753.

diretto o indiretto, della provvista necessaria per adempiere alla proposta)” o eventualmente anche a livello della proposta, (*“nei limitati casi in cui ai creditori sia promessa una soddisfazione dipendente dal futuro andamento dell’impresa”*). Per questo la norma non è tassativa nell’indicare le modalità di prosecuzione dell’azienda e precisa che può avvenire anche in capo a terzi, quindi comprende anche il caso dell’affitto; ciò che importa è che i creditori siano esposti al rischio di una riduzione dei valori aziendali destinati al loro soddisfacimento o anche solo al rischio che maturino, per il proseguimento dell’attività, crediti prededucibili (che parimenti incidono sul loro soddisfacimento)¹³⁰.

In altre parole, come indicato dalla giurisprudenza *“lo spartiacque tra concordato liquidatorio e con continuità aziendale...”* è *“di tipo oggettivo e non soggettivo: ciò che conta è che l’azienda sia in esercizio (non importa se ad opera dell’imprenditore o di un terzo) tanto al momento dell’ammissione al concordato quanto all’atto del suo successivo trasferimento..., apparendo in tal caso incontestabile che il rischio d’impresa continui a gravare, seppur indirettamente, sul soggetto in concordato e che l’andamento dell’attività incida, in ultima analisi, sulla fattibilità del piano*¹³¹.

L’affitto non rappresenta un’ipotesi di continuità aziendale solo quando è stipulato e prende effetto prima della domanda di concordato, ossia al di fuori della procedura secondo le regole ordinarie del codice civile, art 1977.

Quando il piano prevede la cessione dei complessi produttivi a terzi verso un corrispettivo in denaro da distribuire ai creditori concorrenti, si può ritenere di essere in presenza di un mero concordato di liquidazione, venendo a mancare in tale ipotesi la prosecuzione dell’attività di impresa da parte del cessionario o del conferitario in chiave di tramite necessario per la realizzazione del piano come evincibile dal comma 2, lett. a) dell’art. 186-bis, il quale prevede l’analitica indicazione nel piano dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell’attività, senza distinguere fra le due subfattispecie e conseguentemente per l’esatta esecuzione delle obbligazioni concordatarie. Si può così ritenere che là dove la prosecuzione dell’attività di impresa non sia direttamente rilevante ai fini del soddisfacimento dei crediti non potrebbe parlarsi di concordato con continuità aziendale.

In linea generale con la riorganizzazione novativa, il “trasferimento di valore” deriva dal trasferimento-assegnazione, totale o parziale, del patrimonio sociale, che si coniuga generalmente

¹³⁰ A. Bandini Confalonieri- La continuità aziendale nel concordato preventivo- Per. Il Nuovo Diritto delle società, fasc. 22 Anno 2014. Cit. pag.48

¹³¹ Trib. Di Cuneo, 29 ottobre 2013, in www.ilcaso.it, 9648/2013.

(ma come visto sopra non sempre) al passaggio dei debiti ad un nuovo “centro soggettivo” di imputazione. Tale passaggio può avvenire anche a favore di un’altra società, conferitaria, beneficiaria o incorporante, che concorre alla riorganizzazione, d’intesa con quella in crisi o insolvente, o che deriva dal processo riorganizzativo ossia una società nuova derivante dalla fusione o scissione. In questo caso, i trasferimenti patrimoniali, l’assegnazione dei debiti, la nuova regolazione dei rapporti con i creditori, l’eventuale attribuzione di azioni, quote e strumenti finanziari, deriveranno dagli atti societari di scorporo, conferimento, scissione, fusione, trasformazione ecc., ossia dall’esecuzione di operazioni straordinarie¹³².

3.3.2 La domanda ed il piano concordatario

Nel concordato con continuità, l’art. 186-bis comma 2, lett. a) L.F. recita “*Il piano deve contenere anche un’analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell’attività d’impresa prevista dal piano di concordato, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura*”, evidentemente con una proiezione fino alla fine del periodo contemplato per l’adempimento degli impegni concordatari¹³³. Oltre a specificare le modalità ed i tempi delle obbligazioni concordatarie secondo quanto prevede l’art.161 comma 2, lett. e) L.F. il piano dovrà anche contenere le entrate e le uscite attese, *cash-flows*, dai futuri progetti imprenditoriali e le risorse finanziarie necessarie per attuare gli stessi, con l’indicazione delle relative fonti di approvvigionamento, interne ed esterne, semplici e/o garantite. Nonostante la legge non lo menzioni espressamente, il debitore proponente dovrà allegare anche il piano industriale, necessario sia per evidenziare i “rami secchi” da liquidare, dato che il primo comma precisa che il piano può prevedere anche la “*liquidazione dei beni non funzionali all’esercizio d’impresa*”, ovvero nel caso di abbandono di settori di attività la liquidazione dei beni sino ad ora destinati al loro esercizio, sia per valutare la conformità o meno dei contratti pendenti che si intendono proseguire. In altre parole viene chiesto un vero e proprio *business plan*, che nel caso di cessione dell’azienda a terzi può limitarsi ad evidenziare gli incassi attesi; a seconda dei casi (pagamenti differiti, affitto prolungato) potrebbe risultare opportuno fornire anche informazioni sulla solvibilità del cessionario e sul suo piano industriale¹³⁴. Il piano industriale risulta altresì indispensabile per dare ai creditori

¹³² F. Di Marzio, F. Macario – Autonomia negoziale e crisi d’impresa – Giuffrè Editore Spa, Anno 2010. Cit. pag. 582 e ss.

¹³³ A. Bandini Confalonieri- La continuità aziendale nel concordato preventivo- Per. Il Nuovo Diritto delle società, fasc. 22 Anno 2014. Cit. pag.49

¹³⁴ A. Bandini Confalonieri- La continuità aziendale nel concordato preventivo- Per. Il Nuovo Diritto delle società, fasc. 22 Anno 2014. Cit. pag.49

una solida base valutativa alla quale ancorare le precise considerazioni in merito alla votazione negativa o positiva al piano presentato, valutando nel merito la bontà delle strategie che si intendono perseguire al fine di ricondurre l'impresa nella zona della redditività¹³⁵.

Il piano industriale¹³⁶ è, in prima approssimazione, il documento che presenta in modo organico e critico le intenzioni strategiche del management relative alle strategie competitive a livello ASA e a livello aziendale; i principali risultati attesi sul piano economico finanziario, competitivo e talvolta anche sociale; le azioni che daranno corso alle intenzioni strategiche presentate ed il loro collegamento con i risultati attesi. Il piano industriale, a partire dall'esplicitazione delle strategie competitive di ASA e corporate di fatto operanti e dell'eventuale fabbisogno o opportunità di rinnovamento esistente, è il documento nel quale si procede ad illustrare con idoneo grado di dettaglio le intenzioni strategiche del management relative alle strategie competitive dell'impresa, i risultati attesi nell'orizzonte di piano nell'ipotesi di compiuta realizzazione di esso, le principali azioni destinate a colmare il gap esistente fra strategia operante ed intenzioni strategiche. Il piano quindi prevede una serie di elementi qualitativi, riferiti alle caratteristiche della strategia operante e di quella intenzionale, le azioni da compiere e le relazioni di causa-effetto fra queste e le performance aziendali, nonché elementi quantitativi articolabili in elementi ambientali, espressione tipica delle possibili evoluzioni di alcune variabili ambientali quali, l'andamento della domanda, l'inflazione ecc. che definiscono i più probabili scenari e che solo marginalmente possono essere influenzati dalle strategie operanti e da quelle intenzionali dell'impresa; ed infine elementi d'impresa ovvero le proiezioni economico-finanziarie relative al periodo del piano e le misure di performance economiche che dovrebbero essere ottenute al realizzarsi delle ipotesi del piano. In linea generale, la struttura di un piano industriale, prevede la presentazione in sequenza dei seguenti elementi: la strategia realizzata, il fabbisogno o l'opportunità di un suo rinnovamento, il progetto strategico in cui le intenzioni strategiche si concretizzano ed i principali risultati attesi, le azioni realizzative, le prospettive economico-finanziarie e le principali ipotesi ad esse sottostanti.

Il progetto strategico esposto nel piano industriale, deve segnalare gli elementi caratterizzanti dell'impresa ovvero la *mission* che l'impresa intende perseguire, gli elementi costitutivi della strategia competitiva a livello aziendale e di ASA, gli elementi distintivi che ne determinano la

¹³⁵ A. Nigro, M. Sandulli, V. Santoro – Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione dei debiti – G. Giappichelli Editore, Torino. Cit. pag. 560 e ss.

¹³⁶ P. Mazzola –Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie di impresa– EGEA S.p.a. 2013. Cit. pag. 13 e ss.

validità prospettica. Ciò significa evidenziare gli elementi di unicità ed innovazione della strategia che si intende realizzare, l'attrattività dei mercati verso i quali ci si vuol indirizzare, la superiorità del sistema prodotto ed il conseguente potenziale di crescita profittevole, i progetti di modifica della struttura delle attività o dei processi di gestione tipica e la loro funzionalità a riduzioni di costo o accrescimenti di valore dell'offerta non altrimenti raggiungibili, la disponibilità esclusiva di risorse e competenze decisive ai fini del successo nell'ambito competitivo in cui l'impresa intende operare. In sintesi, si tratta di chiarire i contenuti della *business opportunity* e le ragioni per le quali l'impresa è nelle condizioni di coglierla.

Le azioni realizzative devono enunciare in termini sintetici le principali direttrici di lavoro tramite le quali si intende dare attuazione al progetto strategico; vi saranno indicate le logiche di investimento, le eventuali decisioni di ristrutturazione del portafoglio ASA, le scelte di sviluppo e direttrici di crescita, le leve per il miglioramento ecc.. Ciò darà concretezza operativa al progetto strategico e ne sosterrà la credibilità. Si andranno così a definire i mezzi, risorse materiali, immateriali e finanziarie, e le vie, i prodotti ed i mercati, attraverso i quali si andranno a realizzare gli obiettivi¹³⁷.

I risultati attesi esplicano in sintesi la probabile evoluzione dei principali indicatori di performance in termini economici o di valore, in termini competitivi e sociali. Il livello dei risultati attesi, l'attendibilità delle ipotesi in base ai quali sono attenuti, la "visibilità" delle previsioni ossia la possibilità di intravedere il formarsi delle previsioni di ricavo e di margine, ovvero la più o meno elevata probabilità che tali proiezioni avranno di manifestarsi realmente, assumono particolare importanza quando il piano industriale è il principale strumento a disposizione dell'impresa per catalizzare i contributi determinanti per la realizzazione della strategia.

In merito all'orizzonte del piano, lo scopo di fondo del piano industriale è valutare l'evoluzione dell'azienda; nel caso di fisiologica attività dell'impresa *"partendo dalla premessa che l'azienda è un istituto economico atto a perdurare nel tempo e dall'assunto che, da un punto di vista generale, sarebbe opportuno considerare l'azienda sempre nella sua interezza, il piano finanziario potrebbe estendersi per un periodo di tempo il più lungo possibile. Non è questa però una soluzione temporale da accogliersi per il fatto che, al crescere dell'intervallo di tempo, aumentano evidentemente le difficoltà di predeterminazione delle quantità che si devono accogliere nel piano"*¹³⁸. Nel nostro caso di presentazione di un piano di concordato in continuità, lo sviluppo del piano industriale al fine

¹³⁷ M. D'Onofrio – Come realizzare un business plan – Franco Angeli Srl, Milano. Cit. pag. 17 e ss.

¹³⁸ G. Brunetti – I piani finanziari. Prime proposizioni- Libreria Universitaria, Venezia 1967. Cit. Pag. 62 e ss.

della presentazione della domanda dovrà evidentemente coprire un orizzonte temporale pari all'arco temporale necessario allo scopo di condurre l'azienda in *bonis*. Il piano sviluppato ad hoc al fine di condurre l'impresa in una nuova area di economicità e redditività, dovrà prevedere un orizzonte temporale di circa tre/quattro anni, in cui le azioni mirate degli uomini d'azienda saranno quelle di eliminare le diseconomie aziendali individuate lungo il percorso di cambiamento della strategia aziendale, porre in essere i correttivi e soprattutto sviluppare una nuova strategia a partire dalle risorse distintive che, opportunamente valorizzate, permetteranno all'impresa il ritorno ad un nuovo ordine di redditività. Il ridotto arco temporale in esame risponde alla necessità di dare un margine di relativa "sicurezza" a creditori aziendali che quel piano dovranno votare: infatti maggiore è il periodo di tempo preso a riferimento, maggiore risulta l'aleatorietà al realizzarsi delle condizioni previste nel piano, date le numerose variabili endogene che potrebbero inserirvisi. Al fine di dare la maggior certezza possibile, se di certezza si può parlare, ai creditori che quel piano voteranno ed al quale anche le proprie sorti economiche sono ancorate, ad avviso di chi scrive potrebbe essere opportuno elaborare tre possibili scenari delle prospettive economico-finanziarie: quella più probabile, ovvero in base agli studi intrapresi sulla strategia, lo scenario più verosimile in ordine agli studi effettuati sulla base del trend storico e degli ordini già in portafoglio o trattative ad uno stato avanzato; uno scenario, rispetto a quello previsto come standard, migliorativo rispetto ad una o più variabili, che faccia quindi registrare dei risultati economico-finanziari più soddisfacenti rispetto al preventivato obiettivo; uno scenario per così dire "critico" dove, rimane evidente la sostenibilità del piano presentato, ma che potrebbe concretizzarsi se venisse a verificarsi una mutazione peggiorativa in una delle variabili critiche di successo. Tale ipotesi potrebbe indurre i creditori ad una scelta più consapevole ed anzi, incentivare ad un voto positivo anche gli scettici, i quali vedrebbero comunque soddisfatte le ragioni del proprio credito nonostante un'ipotesi peggiorativa e, soprattutto, risponderebbe alla loro legittima domanda in merito al non verificarsi delle condizioni stabilite nel piano originale.

La domanda di concordato prevedrà quindi l'elaborazione di un piano con caratteristiche e contenuti simili al noto *business plan*¹³⁹; quest'ultimo è il documento redatto in occasione dell'avvio

¹³⁹ M. D'Onofrio – Come realizzare un business plan – Franco Angeli Srl, Milano, anno 2013. "...attraverso la redazione del business plan si acquisisce la sicurezza in ciò che si andrà a fare e la motivazione necessaria per porre in essere con successo l'iniziativa imprenditoriale. Solo in questo modo è possibile affrontare l'interlocutore (banca, ente pubblico, fornitore, cliente, ecc.) e presentare l'idea in modo convincente per il raggiungimento del proprio fine..."

A. Borrello – Il business plan. Dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa- McGraw-Hill, Milano, anno 2002. "Il business plan è da intendersi come uno studio che da una parte include l'analisi del mercato, del settore e della concorrenza, e dall'altra il piano sviluppato dall'azienda su come presentarsi, con quali prodotti/servizi,

di una nuova iniziativa imprenditoriale, dello sviluppo di una nuova area di business o di nuove iniziative strategiche nell'ambito di un'attività già operante¹⁴⁰. Nel nostro caso esso recepirà anche altri tipi di iniziative, come ad esempio la dismissione di rami di attività, o la vendita di *assets* non più strategici.

STRUTTURA DEL PIANO DI RISANAMENTO

Il piano concordatario in continuità, oltre alle caratteristiche peculiari imposte dalla normativa, potrà seguire lo schema di redazione del *business plan*, anche se dello stesso non è possibile proporre un modello standard, al fine di addivenire ad una pianificazione accurata e dettagliata, che sia in grado di convincere in primis gli uomini d'azienda che nel rilancio investono speranze e risorse personali, nonché i creditori al quale sono ancorate le aspettative di rientro e la possibilità di proseguire nella collaborazione con l'impresa stessa.

La pianificazione strategica, o *business plan*, è lo strumento fondamentale di gestione che risulta dall'analisi delle previsioni aziendali e consiste nella formulazione degli obiettivi, delle strategie, delle politiche e programmi per raggiungerli¹⁴¹. Esso ha lo scopo di definire l'attività imprenditoriale, che si tratti di un'attività ex novo oppure sia lo sviluppo dell'attività già esistente (*going concern*) al fine di spiegare dettagliatamente come l'impresa si muoverà sul mercato¹⁴². Il piano dovrebbe coprire un orizzonte di medio/lungo periodo; nel medio periodo, da uno a tre anni, corrisponde all'arco temporale che tendenzialmente è previsto per il risanamento aziendale.

Nonostante via siano numerosi scritti e modalità di redazione del piano strategico, è possibile fare riferimento ad una sorta di "schema standardizzato" degli elementi che il Piano, in linea di massima, deve contenere; è possibile individuare un denominatore comune costituito dal percorso logico che

perseguendo quali strategie, attraverso quale organizzazione; proiettando questa visione d'insieme nel breve periodo, attraverso la quantificazione dei diversi elementi che consentano di determinare il grado di attrattività economica e fattibilità finanziaria dell'iniziativa, e nel lungo periodo, attraverso l'esplicitazione di una visione imprenditoriale chiara e coerente"...non esiste una concezione unanime di business plan. Studiosi ed operatori economici presentano numerose versioni di quello che a loro parere è un business plan. Il realtà il piano deve semplicemente rispettare alcuni requisiti minimi in termini di contenuti, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto."

¹⁴⁰ P. Mazzola – Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie di impresa– EGEA S.p.a. 2013. Cit. pag. 13

¹⁴¹ E. Guzzetti – Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica di impresa. Franco Angeli Srl, Milano 1998. Cit. pag. 18 e ss.

¹⁴² G. Mariani – Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan. - Franco Angeli Srl, Milano 2012. Cit. pag. 48 e ss.

guida l'attività di Business Planning. Si tiene a precisare che lo schema di *business plan* dovrà essere adattato ed implementato con le prescrizioni dell'art. 186-bis L.F..

Il percorso di elaborazione del *business plan*¹⁴³, elaborato secondo i precetti della normativa in tema di concordato con continuità aziendale, art. 186-bis L.F., potrà così essere articolato:

1. Descrizione sintetica del progetto e obiettivi perseguiti: Executive Summary:

- Caratteristiche del prodotto/servizio;
- Dimensione del mercato potenziale e del potenziale di vendita;
- Punti di forza e debolezza rispetto ai competitors;
- Opportunità che si pensa di cogliere con la business idea;
- Missioni, vision, dell'azienda, storia dell'impresa (se in *going concern*);
- Profili dell'imprenditore;
- Alcuni dati di sintesi sulla redditività del progetto;
- Il fabbisogno finanziario ed ipotesi di mix delle fonti;
- Tipologia delle richieste di collaborazione al destinatario del B.P.

Presentazione del Business e del contesto di sviluppo

- Analisi degli skills del team imprenditoriale e degli uomini chiave;
- Collaborazioni strategiche;
- Core Competence;
- Performance economico-finanziarie consuntive (ultimi 3 anni)

2. Analisi del mercato di riferimento

- Bisogno/i che il prodotto/servizio è in grado di soddisfare;
- Analisi del sistema economico complessivo;
- Mercato di riferimento attuale e prospettico;
- Sviluppo della domanda complessiva del settore;
- Identificazione ed analisi del segmento/i di mercato prescelti;
- Stima del mercato obiettivo;
- Analisi della concorrenza attuale e potenziale;
- Definizione percentuale di penetrazione;
- Stima del potenziale di vendita (quantità);

¹⁴³ IBAN, A.I.F.I., PriceWaterhouseCoopers – Guida al Business Plan – Anno 2002. Cit. pag. 11 e ss.

- Profilo dei potenziali consumatori e processo di acquisto/consumo.

3. Piani Operativi

- Piano tecnico-produttivo;
- Piano di commercializzazione e di comunicazione;
- Piano organizzativo.

4. Quantificazione dei costi (di struttura e funzionamento)

- Costi di produzione;
- Costi di commercializzazione;
- Costi organizzativi e costi generali;
- Ipotesi di full cost.

5. Definizione prezzo di vendita e stima del fatturato previsto. Previsioni economico-finanziarie

- Fabbisogno finanziario dell'iniziativa;
- Ipotesi di mix di finanziamento e struttura finanziaria risultante;
- Bilanci finanziari ed analisi con indici;
- Dinamica finanziaria complessiva;
- Break even point;
- NPV e IRR;
- Valutazione a livello di rischio del progetto.

1. PARTE INTRODUTTIVA

L'executive Summary è la sezione più importante del Business Plan, perché è il primo elemento esaminato dagli investitori che, in base al suo contenuto, decidono se procedere¹⁴⁴. Nel caso di redazione di un piano di risanamento, non facciamo riferimento esclusivamente agli investitori, che potrebbero essere Istituti bancari ai quali si chiede nuova finanza, ma in generale ai creditori, i quali si faranno una "prima idea" sul contenuto del piano che dovranno votare; essendo quindi rivolto ad un pubblico eterogeneo, è importante che il contenuto sia scritto in modo chiaro, con un linguaggio certamente professionale ma di facile comprensione.

¹⁴⁴ IBAN, A.I.F.I., PriceWaterhouseCoopers – Guida al Business Plan – Anno 2002. Cit. pag. 11 e ss.

Questa sezione dovrebbe riportare in maniera chiara e concisa le informazioni di maggior rilievo per l'azienda ed i vantaggi offerti dall'investitore (e nel nostro caso anche la fiducia richiesta ai creditori). E' importante quindi selezionare i contenuti chiave, illustrare le caratteristiche distintive della *business idea*, la *mission* dell'impresa, con indicazione dei profili professionali delle persone attivamente coinvolte e alla struttura di supporto. In essa si devono rappresentare gli aspetti qualitativi salienti, punti di forza e debolezza, le opportunità ed i rischi, l'adeguatezza del management a gestire il piano presentato, il tutto supportato da riscontri oggettivi.

L'ammissione della società alla procedura di concordato preventivo dovrà sviluppare il piano secondo i precetti degli artt. 161 e 186 bis L.F.; il piano nel suo sviluppo dovrà riportare:

- una aggiornata relazione sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa;
- uno stato analitico ed estimativo delle attività e l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione;
- l'elenco dei titolari dei diritti reali o personali su beni di proprietà o in possesso del debitore;
- il piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta;
- una analitica indicazione dei costi e dei ricavi dalla prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano concordatario, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura;
- la relazione del professionista di cui all'art.161 terzo comma L.F. attestante che la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista nel Piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori.

In prima istanza quindi, il ricorso per domanda di concordato preventivo in continuità aziendale dovrà indicare, a norma dell'art. 186-bis L.F. la prosecuzione dell'attività d'impresa da parte del debitore proponente, la cessione dell'azienda in esercizio ovvero il conferimento dell'azienda in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione. Il piano potrebbe anche prevedere la liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa.

Nella prima parte del piano di risanamento, andrà specificato come la domanda di concordato preventivo in continuità aziendale sia la forma di procedura più idonea a garantire il miglior soddisfacimento del ceto creditorio, rispetto ad alternative liquidatorie e di cessazione dell'attività d'impresa. Ciò, nel proseguo del lavoro, dovrà essere meglio specificato ed avvalorato da ipotesi alternative, prevedendo scenari diversi, a dimostrazione che quello presentato è lo strumento più

idoneo al miglior soddisfacimento dei creditori. Tale condizione verrà poi confermata anche dal professionista attestatore in possesso dei requisiti di cui all'art.67, comma 3, lett. d) L.F..

Come previsto a norma dell'art. 172 L.F. la domanda di concordato dovrà indicare le cause che hanno indotto l'impresa a versare in una situazione di crisi economica-patrimoniale-finanziaria; tali motivazioni, oggetto di analisi nel primo capitolo del presente lavoro, hanno valenza conoscitiva per i lettori del piano ma, soprattutto in questo contesto, dovrà essere data enfasi alle azioni correttive volte a rimuovere le cause della crisi, ossia sarà indispensabile ripensare all'intera struttura dell'impresa, creare una nuova strategia di successo attraverso la valorizzazione delle proprie competenze distintive. A poco varrà specificare ogni azione e decisione presa in passato che ha condotto allo stato attuale di crisi; lo sguardo sarà rivolto al futuro, per la creazione di nuove prospettive di redditività. Ciò implicherà di conseguenza la rimozione delle inefficienze nella ristrutturazione dell'intero assetto aziendale.

Si darà conoscenza della storia dell'impresa, attraverso un alcuni brevi cenni della sua costituzione e sviluppo negli anni, considerando che il piano è rivolto soprattutto a soggetti che con l'impresa hanno già un rapporto sviluppato negli anni pregressi; si daranno informazioni circa gli assetti proprietari pre e post domanda di concordato, considerando che la prosecuzione dell'attività d'impresa può prevedere anche l'ingresso di soci apportatori di nuova finanza, nonché la cessione dell'azienda o il suo conferimento in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione. E' importante quindi che gli stakeholder siano a conoscenza della dirigenza a cui è affidata la prosecuzione dell'attività e la buona riuscita del piano. Questo anche alla luce dell'opportunità di ricerca di nuova finanza per l'esecuzione del piano medesimo come previsto dal primo comma dell'art. 182 quinquies. La norma prevede che il debitore *"...possa chiedere al Tribunale di essere autorizzato...a contrarre finanziamenti...se un professionista designato dal debitore in possesso dei requisiti di cui all'art. 67 L.F., terzo comma, lett. d), verificato il complessivo fabbisogno finanziario dell'impresa fino all'omologazione, attesta che tali finanziamenti sono funzionali alla migliore soddisfazione dei creditori"*; se è vero che il piano concordatario è anche nella fattispecie piano di business, in quanto l'azienda è in *going concern*, allora è possibile/necessaria la ricerca di nuovi investitori che credano nel progetto; se nello sviluppo del piano di risanamento l'azienda ha necessità di nuova finanza, è il piano medesimo lo strumento con cui ricercare consensi in ordine ad una nuova idea di business che convinca i possibili finanziatori.

A seguito degli interventi che verranno nel proseguo del piano individuati, è possibile nella prima parte del piano descrivere la natura dell'attività e del progetto che si intende attuare, mediante il concetto di Mission. La Missione aziendale è l'insieme delle funzioni economico-tecniche assunte ad oggetto dell'attività d'impresa. In sintesi, la Missione descrive la natura dell'attività aziendale, l'idea imprenditoriale, i prodotti/servizi, i mercati di riferimento, i bisogni che si intende soddisfare, la tecnologia adottata o adottabile, la struttura organizzativa, gli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza, quando si intende dare avvio all'iniziativa, o come nel nostro caso, quando ha già avuto inizio. La dichiarazione di Missione rappresenta la fotografia dell'azienda e la proiezione di cosa si vuol diventare¹⁴⁵.

Una volta definita la Mission aziendale, sarà opportuno specificare i dati di sintesi sulla redditività del progetto di rilancio dell'impresa, suddividendo tra gli interventi volti a rimuovere le diseconomie e le attività di analisi e rilancio svolte dagli uomini d'impresa in collaborazione con i professionisti incaricati della stesura del piano.

Una volta esaurite le prima informazioni di base nell'Executive Summary, si passerà a descrivere le azioni che sono state compiute al fine del rilancio dell'impresa; come evidenziato nei paragrafi precedenti, vi sono quattro fondamentali passaggi propedeutici alla stesura di un piano di risanamento che non sia volto solo a "tamponare" le impellenti esigenze finanziarie ma che diano avvio ad un ciclo virtuoso per la crescita aziendale:

- analisi delle competenze distintive attuali dell'impresa non adeguatamente valorizzate e generazione di nuove risorse distintive;
- analisi del mercato e posizionamento competitivo dell'impresa;
- analisi della struttura organizzativa;
- ristrutturazione finanziaria.

Si rinvia al capitolo precedente per la specifica di ognuna delle voci sopra elencate.

2. LA PROPOSTA AI CREDITORI

Successivamente alla definizione delle nuove strategie dell'impresa, alla specificazione delle risorse distintive, del posizionamento sul mercato e le analisi sulla struttura finanziaria, il piano dovrà indicare la proposta concordataria che rivolge ai creditori della società. La proposta dovrà seguire le norme dettate dalla disciplina fallimentare.

¹⁴⁵ A. Ferrandina-Business Plan: casi pratici. Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano Anno 2015. Cit. pag. 7

I creditori possono essere suddivisi in classi, a norma dell'art. 160 comma 1 lett. c) L.F. secondo posizione giuridica ed interessi economici omogenei e possono essere previsti trattamenti differenziati tra creditori appartenenti a classi diverse. La posizione giuridica dei creditori è riferita alla ripartizione in distinti gruppi tenendo conto di una pluralità di criteri:

1. la sussistenza di un particolare privilegio (e comunque la distinzione fra privilegiati e chirografari);
2. la prededucibilità;
3. la soggettività del creditore.

Quanto al concetto di interesse economico omogeneo, in assenza di un diretto criterio giuridico, si fa principalmente riferimento alla tipologia dell'attività esercitata dal creditore e nel caso in specie del Concordato "in continuità aziendale" soprattutto alla strumentalità dell'attività del creditore rispetto alla prosecuzione del rapporto negoziale, e dunque, dell'esigenza di preservare il *going concern* aziendale.

La proposta concordataria dovrà prevedere il pagamento integrale delle spese della procedura, spese di giustizia, ed i creditori prededucibili ossia gli oneri in prededuzione relativi a compensi dovuti per le prestazioni professionali funzionali al deposito della domanda di concordato preventivo, finalizzate alla gestione delle relative problematiche e alla predisposizione della documentazione necessaria alla presentazione e al perfezionamento della proposta di concordato (perizie, redattori piano concordatario, attestatore, consulenti legali per la predisposizione del ricorso).

L'offerta ai creditori privilegiati e chirografari può essere liberamente formulata, in ragione del piano che ne sostiene la fattibilità, fatte salve le disposizioni di legge. Nell'ambito della disciplina del Concordato preventivo definito dal Legislatore "con continuità aziendale", art. 186-bis L.F., art. 182 quinquies, comma 4, L.F., si prevede che il piano sotteso alla proposta concordataria possa contemplare *"fermo quanto disposto dall'art.160, comma 2 L.F., una moratoria sino ad un anno dall'omologazione per i crediti muniti di privilegio, pegno od ipoteca, salvo che sia prevista la liquidazione dei beni o dei diritti sui quali sussiste la causa di prelazione"*. Per questo caso la norma prevede che i creditori muniti di cause di prelazione non abbiano diritto al voto, art. 186-bis comma 2, lett. c) L.F.. Tenuto conto della circostanza che nel Concordato "con continuità aziendale" gli attivi patrimoniali (o comunque la parte di essi impegnata nel ciclo produttivo) non sono destinati alla liquidazione, bensì al mantenimento in capo all'imprenditore (o al cessionario o alla società

conferitaria dell'azienda), in funzione, per l'appunto, della continuazione dell'attività aziendale, e che il soddisfacimento dei crediti assistiti da privilegio dovrà avvenire prescindendo dalla liquidazione degli attivi patrimoniali (o da quella parte di essi vincolati alla continuazione dell'attività), ivi compresi quelli dalla cui liquidazione sarebbe stato ricavato quanto necessario a soddisfare i crediti privilegiati (tanto più se garantiti da cause di prelazione costituite proprio su quei beni), la norma potrebbe essere ritenuta espressiva del principio secondo il quale la proposta sottesa ad un Concordato "con continuità aziendale" non potrebbe mai prevedere una dilazione nel pagamento di crediti privilegiati superiore ad un anno come forma di salvaguardia delle aspettative di soddisfacimento dei creditori privilegiati, che potrebbero essere gravemente pregiudicate da una proposta di dilazione eccessiva, considerati i possibili effetti pregiudizievoli sul patrimonio dell'imprenditore di una continuazione dell'attività che non conseguisse i risultati sperati (a causa della produzione di un ingente ammontare di crediti prededucibili, nel Concordato "con continuità aziendale" definito "diretto" e ed a causa del possibile inadempimento del cessionario – o del possibile andamento negativo dell'attività della società conferitaria- nel Concordato "con continuità aziendale" definito indiretto)¹⁴⁶.

In caso di dilazione nel pagamento dei creditori privilegiati, il Tribunale è tenuto a determinare in concreto a quanto ammonti la perdita economica per i creditori (e il loro conseguente diritto di voto), alla luce della relazione giurata di cui all'art. 160, comma 2, L.F.. In più, il Giudice deve considerare il contenuto concreto della proposta, i tempi tecnici di realizzo dei beni gravati nell'ipotesi di soluzione alternativa al concordato, nonché la corresponsione o meno di interessi ai creditori, tutti elementi che assumono rilievo sostanziale al fine della determinazione dell'oggetto del credito non soddisfatto. Se è vero, quindi, che il controllo del Giudice in tale ambito non è una valutazione di merito, non consentita in sede di ammissione della proposta di concordato poiché esula dai poteri del Giudice, è altrettanto vero che, essendo possibile la dilazione del pagamento dei crediti privilegiati, il Tribunale è tenuto ad esaminare se sia prevista la corresponsione dei relativi

¹⁴⁶ S. Bonfatti-La disciplina dei crediti privilegiati nel concordato preventivo con continuità aziendale- www.ilcaso.it, articoli Crisi di impresa e fallimento, 28 ottobre 2013. Cit. pag. 4 e ss.

interessi, così da determinare il “quantum” del credito non soddisfatto, oggetto del voto del creditore¹⁴⁷ (Cass. Civ., SS. UU., n. 1521/2013).

La disposizione dell’art. 183-ter dimostra che (anche) i crediti privilegiati (tributari) possono essere soddisfatti, nel concordato preventivo, con “*dilazione del pagamento*”, prevedendo i relativi “*tempi di pagamento*”, anche diversificati: pertanto è possibile prevedere per i crediti privilegiati “ordinari” un trattamento corrispondente a quello consentito per i crediti privilegiati tributari. Una volta valutati, a seguito di apposita “relazione di stima”, i prevedibili tempi di liquidazione dei beni e dei diritti gravati dai titoli di prelazione posseduti dai creditori privilegiati, nonché l’ammontare degli accantonamenti per spese di varia natura comportate dalla liquidazione (prevedibilmente fallimentare) alternativa al concordato, sarà consentito derogare al pagamento (integrale e) immediato dei crediti privilegiati nei limiti in cui ciò comporti una “*soddisfazione...non inferiore a quella realizzabile...sul ricavato in caso di liquidazione*”, sotto il profilo temporale¹⁴⁸.

I creditori privilegiati posso essere suddivisi anche in classi, art.160 L.F., come gli altri creditori chirografari; in merito a ciò, il diritto di voto può quindi prevedere:

- se la proposta contempla il loro integrale pagamento, non possono votare;
- se i creditori privilegiati rinunciano espressamente alle loro garanzie, in tutto o in parte, possono votare. Per la parte residua del credito non coperta da garanzie sono equiparati ai chirografari;
- la proposta non prevede la loro integrale soddisfazione, art.160 L.F. per la rimanente parte del credito sono equiparati ai chirografari.

E’ possibile prevedere per classi di creditori chirografari diversi, diverse tipologie di soddisfazione del credito; tali percentuali saranno valutate in relazione alla strategicità o meno del tipo di fornitura, in ragione dei flussi economico finanziari attesi oltre che dalla liquidazione dei beni non strumentali al proseguo della dell’attività d’impresa.

Si ricorda inoltre che nel Concordato “in continuità aziendale” è possibile derogare al principio della *par condicio creditorum* ossia è prevista la possibilità di pagare in via anticipata ed anche in misura

¹⁴⁷ C. Fischetti- Concordato preventivo: pagamento dilazionato dei creditori privilegiati e ampiezza del controllo del tribunale in sede di ammissione di tale proposta- www.dirittobancario.it; Cassazione Civile, Sez. I, 26 settembre 2014, n. 20388

¹⁴⁸ S. Bonfatti-La disciplina dei crediti privilegiati nel concordato preventivo con continuità aziendale- www.ilcaso.it, articoli Crisi di impresa e fallimento, 28 ottobre 2013. Cit. pag. 35.

integrale, sin dalla presentazione del ricorso, quei fornitori le cui prestazioni sono funzionali e necessarie per la prosecuzione dell'attività al fine di garantire il *going concern* aziendale, art. 182 quinquies, comma 5 L.F..

Per ogni tipologia di creditore quindi si individueranno le percentuali di soddisfazione del credito, i tempi di riscossione ed il diritto o meno al voto. Si ricorda che a norma nel novellato art. 160 L.F., il quarto comma introdotto dal D.L. 83/2015 prevede la non applicazione del pagamento minimo pari al venti per cento dell'ammontare dei crediti chirografari per il concordato in continuità aziendale.

3. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE DELLA SOCIETA': ANALISI DELLE ATTIVITA' E DELLE PASSIVITA' AZIENDALI.

L'art. 161, comma secondo, lett. a) e b) della L. F. prevede che *“il debitore deve presentare con il ricorso una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa; uno stato analitico ed estimativo delle attività e l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei relativi crediti e delle cause di prelazione”*.

L'analisi delle attività aziendali prevede l'elenco di tutte le poste attive dello Stato Patrimoniale alla data del ricorso; partendo dalle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, l'art. 172 L.F. prevede che il Commissario giudiziale *“rediga l'inventario del patrimonio del debitore...”* ed a norma del terzo comma egli può richiedere al giudice la nomina di uno stimatore che *“...lo assista nella valutazione dei beni”*. Pertanto nella valutazione delle poste dell'attivo sarà opportuno che gli uomini d'azienda ed i Professionisti incaricati della stesura del piano siano coadiuvati da periti specializzati che permettano la valutazione ai correnti valori di mercato delle poste dell'attivo. Questo, sia per valutare quei beni non propedeutici alla continuazione dell'attività d'impresa, che pertanto verranno liquidati e genereranno entrate a soddisfazione del ceto creditorio, quanto per l'ipotesi comparatistica richiesta dall'art. 186-bis comma secondo, lett. b). Pertanto, l'elenco delle singole poste attive prevedrà l'indicazione dei singoli costi storici di acquisto, con i relativi fondi ammortamento (compresa la quota di ammortamento sino alla data di presentazione del ricorso); al valore così individuato si affiancherà la stima del perito che andrà a rettificare, in aumento o diminuzione, i valori originari.

Le rimanenze di magazzino saranno oggetto sia di valutazione contabile che peritale, al fine di addivenire ad una stima prudentiale secondo il criterio civilistico, artt. 2424, 2425, 2426, Codice civile; in particolare l'art. 2426 n.9 c.c. precisa: *“Le rimanenze, i titoli e le attività finanziarie che non*

costituiscono immobilizzazioni sono iscritti al costo di acquisto o di produzione, calcolati secondo il n. 1 ovvero al valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato, se minore; tale minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se ne sono venuti meno i motivi...". Pertanto la valutazione terrà conto del loro impiego nella combinazione produttiva, essendo nell'ipotesi di continuazione di attività d'impresa ma, al contempo, verranno fatte opportune rettifiche, in aumento o diminuzione, in relazione all'ipotesi di impiego nel ciclo produttivo, alla loro dismissione o alla non possibile dismissione quando le stesse, a causa di obsolescenza, non siano più attrattive per il mercato. L'adeguamento del valore delle rimanenze al valore di presunto realizzo è ottenuto mediante un apposito Fondo svalutazione rimanenze che va a recepire la svalutazione che interessa i beni divenuti obsoleti e quindi non suscettibili di conveniente cessione e/o utilizzo. Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario, quando le rimanenze non sono destinate alla liquidazione non si attribuisce alcun valore di realizzo a tali poste, poiché in tale caso il magazzino è destinato ad essere impiegato nella prosecuzione dell'attività imprenditoriale e concorre alla determinazione dei flussi di cassa da destinare ai creditori, non trovando quindi autonoma valorizzazione al di fuori di questi.

Particolare attenzione deve essere rivolta alla voce "crediti verso clienti"; tale voce rappresenta generalmente i crediti di natura commerciale. Per la valutazione di tale posta, è opportuno fare una serie di considerazioni al fine di addivenire ad un valore tendenzialmente corretto, che supporti gli assunti del piano. Appare in questa fase opportuno condividere con l'attestatore una serie di operazioni al fine di meglio determinare un valore presumibilmente realistico di realizzo. Pertanto, si prevedrà una circolarizzazione attraverso comunicazioni dirette con i singoli debitori, attraverso la quale si chiederà conferma degli importi risultanti dalle scritture contabili dell'impresa. Date le risposte a conferma o diniego degli importi sostenuti, si provvederà ad una prima rettifica dei valori da bilancio. In secondo luogo sarà opportuno valutare l'aging dei singoli crediti, in base all'anzianità dei crediti stessi; per tale principio sarà opportuno svalutare di una percentuale idonea i crediti presenti in bilancio da maggior tempo, che presumibilmente avranno maggiore difficoltà di riscossione. A tale valutazione deve essere affiancata anche una stima in relazione alla storicità dei rapporti intrattenuti con ogni singolo cliente (buon pagatore/cattivo pagatore), oltre ad accordi specifici che possono essere raggiunti in sede di trattativa (ad esempio un rientro programmato a scadenze specifiche).

Le considerazioni sopra effettuate condurranno ad una rettifica del valore nominale dei crediti per le posizioni ritenute di dubbia e/o difficile esigibilità con l'istituzione di un Fondo svalutazione crediti. Nella prosecuzione dell'attività d'impresa, ai fini dell'attivo concordatario, potrà non essere indicato alcun specifico valore giacché i crediti risultano indispensabili per la prosecuzione dell'attività e quindi alla produzione di flussi finanziari da destinarsi al miglior soddisfacimento del ceto creditorio.

L'analisi andrà proseguendo per le altre voci dell'attivo patrimoniale, facendo debite considerazioni circa gli "altri crediti commerciali", "crediti per imposte anticipate", "crediti verso istituti previdenziali", "crediti verso dipendenti", "crediti vari", "denaro e valori di cassa", "ratei e risconti Attivi" etc. Per ogni voce saranno individuate le opportune rettifiche ed i rispettivi Fondi svalutazione ai fini concordatari.

Si addiverrà quindi ad uno schema di stato patrimoniale attivo riassuntivo delle singole poste valutate che riepiloghi gli iniziali valori desumibili dalle scritture contabili, le rettifiche intervenute, i saldi alla data di presentazione del ricorso ed infine il valore ai fini concordatari. Quest'ultimo valore indicherà i flussi di cassa da destinare ai creditori per la realizzazione del piano.

L'analisi delle passività aziendali specifica i singoli debiti della società suddivisi tra creditori in prededuzione, crediti privilegiati e chirografari. Nella prima parte del piano è già stata evidenziata la proposta che verrà fatta ai creditori, indicando in maniera riassuntiva le percentuali di soddisfazione riconosciute per ogni singola categoria di creditore ed eventualmente per ciascuna classe di creditori. In questa sede andiamo a specificare le singole poste debitorie raggruppate per posizioni giuridiche ed omogeneità dei loro interessi, art. 160, comma 1, lett. c) L.F..

L'art. 111 L.F. così dispone: *"Le somme ricavate dalla liquidazione dell'attivo sono erogate nel seguente ordine:*

1) per il pagamento dei crediti prededucibili;

2) per il pagamento dei crediti ammessi con prelazione sulle cose vendute secondo l'ordine assegnato dalla legge;

3) per il pagamento dei creditori chirografari, in proporzione dell'ammontare del credito per cui ciascuno di essi fu ammesso, compresi i creditori indicati al n. 2, qualora non sia stata ancora realizzata la garanzia, ovvero per la parte per cui rimasero non soddisfatti da questa.

Sono considerati crediti prededucibili quelli così qualificati da una specifica disposizione di legge, e quelli sorti in occasione o in funzione delle procedure concorsuali di cui alla presente legge; tali debiti sono soddisfatti con preferenza ai sensi del primo comma n. 1).

Pertanto l'art. 111 L.F. circoscrive i crediti prededucibili a quelli così definiti dalla legge (ad esempio nel caso di esercizio provvisorio dell'impresa dal fallito) e quelli sorti in *occasione* o in *funzione* delle procedure concorsuali, cioè tutte le procedure concorsuali previste dalla legge fallimentare (e pertanto anche nel caso di concordato preventivo). Andando meglio ad analizzare la lettera dell'art. 111 notiamo che si fa riferimento a tre ipotesi, i crediti definiti prededucibili dalla legge, e quelli sorti *occasione* o in *funzione* delle procedure concorsuali; i crediti sorti in *funzione* delle procedure concorsuali sono quelli sorti perché frutto di attività consapevole degli organi della procedura, mentre quelli sorti in *occasione* della procedura si riferiscono ad ipotesi in cui non c'è stata una specifica volontà degli organi della procedura, come nel caso in cui sorgano dei crediti di carattere risarcitorio a carico del fallimento¹⁴⁹.

Come recentemente affermato dalla Corte di Cassazione con sentenza n. 5098 del 5.3.2014, l'occasionalità rappresenta il criterio cronologico, in base al quale sono considerati prededucibili i crediti sorti durante la procedura concorsuale, sia di fallimento che di concordato preventivo. Più articolata, appare invece la riflessione sulla possibilità di riconoscere il beneficio ai crediti sorti anteriormente, quando al concordato preventivo segua il fallimento (c.d. consecuzione tra procedure). Il massimo grado di preferenza accordato al credito, presuppone infatti l'accertamento del nesso funzionale tra l'attività prestata da soggetti terzi e il vantaggio per l'intero ceto creditorio, tanto da poter riconoscere nell'obbligazione assunta, uno strumento imprescindibile per l'accesso alla procedura concorsuale. Tale presupposto appare ancor più significativo, nella valutazione delle attività professionali svolte su incarico del debitore ai fini dell'ammissione al concordato preventivo; nella citata sentenza, la Suprema Corte, riconoscendo nelle prestazioni finalizzate alla presentazione

¹⁴⁹ www.dirittoprivatoinrete.it – I diversi tipi di creditori ed il loro ordine di ripartizione.

del ricorso art. 160 L.F. e nella consulenza resa ai fini della successiva omologa, un'indubbia utilità per la massa, ha ritenuto fondata la prededucibilità delle relative pretese.

L'art. 182 quater dispone che *"I crediti derivanti da finanziamenti in qualsiasi forma effettuati in esecuzione di un concordato preventivo di cui agli articoli 160 e seguenti, ovvero di un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato ai sensi dell'articolo 182-bis sono prededucibili ai sensi e per gli effetti dell'articolo 111. Sono parificati ai crediti di cui al primo comma i crediti derivanti da finanziamenti erogati in funzione della presentazione della domanda di ammissione alla procedura di concordato preventivo o della domanda di omologazione dell'accordo di ristrutturazione dei debiti, qualora i finanziamenti siano previsti dal piano di cui all'articolo 160 o dall'accordo di ristrutturazione e purché la prededuzione sia espressamente disposta nel provvedimento con cui il tribunale accoglie la domanda di ammissione al concordato preventivo ovvero l'accordo sia omologato."* Il testo normativo estende la platea dei potenziali finanziatori anche a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari iscritti negli elenchi di cui agli art. 106 e 107 D.Lvo 385/93, con il preciso intento di incentivare l'erogazione di nuovi finanziamenti alle imprese in crisi, favorendone l'accesso alle procedure di risanamento. Ma la modifica, seppur sostanziale, non sarebbe pienamente operativa in assenza di precise garanzie in grado di assicurare il finanziatore in ordine ad eventuali profili di responsabilità legati all'operazione di finanziamento di un'impresa comunque in dissesto. Le previsioni contenute nell'art. 182 quater L.F. vanno proprio in questa direzione, assicurando il beneficio della prededuzione alle erogazioni intervenute prima o dopo il deposito della domanda di concordato, anche nell'eventuale successivo fallimento.

Le tipologie di finanziamento possono così riassumersi:

- finanza ponte: trova origine al di fuori della procedura concorsuale, collocandosi temporalmente prima del deposito della domanda di concordato, anche con riserva. La prededucibilità viene riconosciuta dal Tribunale nel provvedimento di ammissione, verificato il nesso di funzionalità rispetto alla domanda presentata;
- finanziamenti successivi al deposito della domanda: la fattispecie, regolata dall'art. 182 quinquies L.F. che ne prevede la prededuzione ai sensi dell'art. 111 L.F, necessita della preventiva autorizzazione del Tribunale sulla base di apposita relazione di un professionista in possesso dei requisiti di cui all'art. 67, comma terzo, lett. d), che ne attesti la funzionalità

rispetto al migliore soddisfacimento dei creditori, avuto riguardo del complessivo fabbisogno dell'impresa fino all'omologazione;

- finanziamenti successivi all'omologa: erogati in esecuzione del concordato preventivo già omologato, sono prededucibili ai sensi dell'art. 182 quater, primo comma, se previsti nella proposta concordataria.

La norma garantisce pertanto un sufficiente grado di stabilità e di tutela delle operazioni di finanziamento, tenuto altresì conto dell'opponibilità degli stessi in quanto atti legittimamente compiuti in costanza di procedura o comunque autorizzati dal Tribunale nel provvedimento di ammissione, nonché dell'irrevocabilità ai sensi dell'art. 67 comma 3, lett. e) quali atti, pagamenti e relative garanzie posti in essere in esecuzione (da intendersi successivamente all'omologa) del concordato. E' pertanto evidente, come pur in assenza di uno specifico obbligo di legge (si veda il caso dei finanziamenti ponte), il professionista che assiste l'imprenditore nella predisposizione della domanda, assuma un ruolo fondamentale nella corretta rappresentazione dei finanziamenti, con particolare riguardo al loro concreto utilizzo nel piano di risanamento, costituendo tali informazioni, gli unici elementi a supporto del giudizio espresso dal Tribunale in ordine al nesso di funzionalità e alla conseguente riconoscimento della prededuzione¹⁵⁰.

I creditori privilegiati possono essere tanto i creditori muniti di privilegio generale o speciale a norma degli artt. 2745 c.c. e ss., sia i creditori assistiti da pegno o ipoteca. L'articolo di riferimento, in merito ai creditori privilegiati, è il 111 quater e gli articoli 54 e 55 L.F. L'art. 111 quater L.F. così dispone *"I crediti assistiti da privilegio generale hanno diritto di prelazione per il capitale, le spese e gli interessi, nei limiti di cui agli articoli 54 e 55, sul prezzo ricavato dalla liquidazione del patrimonio mobiliare, sul quale concorrono in un'unica graduatoria con i crediti garantiti da privilegio speciale mobiliare, secondo il grado previsto dalla legge. I crediti garantiti da ipoteca e pegno e quelli assistiti da privilegio speciale hanno diritto di prelazione per il capitale, le spese e gli interessi, nei limiti di cui agli articoli 54 e 55, sul prezzo ricavato dai beni vincolati alla loro garanzia."*

Per questi creditori si ricorda che qualora non sia stata ancora realizzata la garanzia, ovvero per la parte per cui rimasero non soddisfatti da questa, concorreranno alla ripartizione dell'attivo negli

¹⁵⁰ L. Busini - La prededuzione nel fallimento e nel concordato preventivo- Per. C&S Informa, vol. 15, n. 3, Anno 2014.

stessi modi e in concorrenza con i chirografari, cioè in proporzione dell'ammontare del credito per cui sono stati ammessi.

Infine i crediti chirografari sono quei crediti che non sono assistiti da nessuna delle cause di prelazione individuate dall'art. 2741 c.c. *“I creditori hanno eguale diritto di essere soddisfatti sui beni del debitore, salve le cause legittime di prelazione. Sono cause legittime di prelazione i privilegi, il pegno e le ipoteche.”*

Il principio della *par condicio creditorum* esprime un principio giuridico fondamentale in virtù del quale i creditori hanno uguale diritto di ottenere soddisfazione delle proprie pretese sui beni del debitore, salve le cause legittime di prelazione: essa vale, infatti, soltanto per i creditori non assistiti da particolari garanzie, nella fattispecie i chirografari, mentre risultano sottratti dal principio i creditori privilegiati. La riforma del diritto fallimentare ha fortemente innovato il principio della *par condicio creditorum*, prevalentemente tramite la possibilità di suddividere i creditori in classi omogenee, all'interno delle quali applicare tale concetto, art. 160 comma 1, lett. c) e d) L.F. ed art. 182 quinquies comma 6 L.F.. Tuttavia, i creditori di una stessa classe possono comunque approvare anche un trattamento differente.

Pertanto le passività da soddisfare saranno commisurate innanzi tutto in relazione ai flussi finanziari attesi dalla prosecuzione dell'attività; andando per ordine, nella fattispecie del Concordato preventivo in continuità aziendale, ci si aspetterà l'intera soddisfazione dei crediti in prededuzione, come sopra specificati, nonché la piena soddisfazione dei creditori privilegiati in quanto, a sostegno di questo assunto, gli stessi non concorreranno alla formazione delle maggioranze per l'espressione del voto. Per creditori chirografari è possibile prevedere una loro suddivisione in classi, in relazione alla loro funzione strategica o meno alla prosecuzione dell'attività d'impresa, prevedendo percentuali di soddisfazione del credito diverse. Nel ricomprendere una serie di creditori all'interno della stessa categoria principalmente dovranno essere fatti due tipi di considerazioni:

1. la loro strategicità o meno per il proseguo dell'attività aziendale (fornitori normali, fornitori integrati, fornitori “comaker” ovvero partner nel business);
2. Art. 177 L.F. *“Il concordato è approvato dai creditori che rappresentano la maggioranza dei crediti ammessi al voto. Ove siano previste diverse classi di creditori, il concordato è approvato se tale maggioranza si verifica inoltre nel maggior numero di classi.”* In questo

caso saranno quindi necessarie due maggioranze, quella dei crediti e quella delle classi di creditori (e pertanto il numero delle classi dovrà essere dispari).

E' importante quindi effettuare una minuziosa analisi di convenienza nell'inclusione di un creditore all'interno di una categoria piuttosto che in un'altra, proprio per valutare scenari alternativi di voto con i pesi commisurati al valore del singolo credito.

Le poste del passivo verranno valutate singolarmente, partendo dai valori evidenziati nelle scritture contabili dell'impresa, sulle quali si interverrà attraverso le rettifiche in aumento o diminuzione ai fini concordatari. Una attenta analisi prevedrà la richiesta degli estratti conto debitori agli Enti Locali (es. Comune per mancato pagamento imposte ICI/IMU/Tasi etc.) nonché agli Enti previdenziali INPS ed INAIL, Agenzia delle Entrate ed Equitalia, per tutti quei debiti maturati ma che non sono ancora arrivati a conoscenza dell'impresa e pertanto non rilevati nelle scritture contabili. Ai fini prudenziali è opportuno istituire comunque un apposito Fondo spese e fondo rischi.

In tema di soddisfazione dei crediti privilegiati, per i quali si prevedono tempi di pagamento superiori all'anno solare, sarà necessario il conteggio degli interessi calcolati per il periodo stimato (prudenziale) entro cui provvedere al pagamento dei crediti privilegiati, evidenziati nell'apposito "Fondo interessi legali su privilegiati e sanzioni". Appare opportuno ancorare il conteggio di tali interessi al tasso legale vigente al momento della redazione del piano. Per quanto concerne, invece, il debito chirografario, in ossequio alla previsione di cui agli articoli 55 e 169 L.F. è escluso il riconoscimento di alcuna somma a titolo di interessi.

Si addiverrà quindi ad uno schema di stato patrimoniale passivo riassuntivo delle singole poste valutate che riepiloghi gli iniziali valori desumibili dalle scritture contabili, le rettifiche intervenute, i saldi alla data di presentazione del ricorso ed infine il valore ai fini concordatari. Si darà evidenza dei crediti prededucibili, crediti privilegiati e chirografari, esponendo le singole classi e gli importi di soddisfazione dei debiti, evidenziando così la falcidia concordataria.

4. IL PIANO DI CONCORDATO

Il Piano di concordato sorregge la valutazione di fattibilità della proposta e costituisce il fondamento concreto in base al quale la proposta stessa da un lato può essere avanzata e dall'altro può essere valutata prima dal Commissario Giudiziale e poi dai Creditori.

La nuova disciplina del concordato preventivo, come si desume dall'art.160 comma primo L.F., lascia all'imprenditore che ne richieda l'ammissione ampia libertà nel formulare la propria proposta ai creditori e ciò coerentemente sia con la qualificazione di tale istituto come strumento di superamento della crisi d'impresa, che con il carattere decisamente contrattuale del medesimo.

Trattandosi di Piano in continuità, lo stesso viene elaborato anche sensi e per gli effetti dell'art.186 bis comma 2, lett. b) L.F. allo scopo di *esprimere un'analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività di impresa prevista dal Piano di concordato, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura*. Il Piano dovrà fondarsi su assunzioni funzionali alla prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal concordato, che complessivamente, anche in quanto derivanti dall'analisi di elementi oggettivi, costituiscono la ragionevolezza, l'attendibilità e la concretezza delle previsioni attese. Pertanto la prosecuzione dell'attività si baserà su un *business plan* in grado di assicurare marginalità da destinare al soddisfacimento dei creditori.

Si andranno quindi ad illustrare i ricavi attesi dalle vendite, che genereranno i flussi finanziari derivanti dalla tipica attività d'impresa. A sostegno di tali valori andremo qui a riportare le analisi svolte in tema di individuazione delle risorse critiche di successo, in possesso e quelle nuove generate attraverso il ripensamento dell'intera formula strategica; è infatti fondamentale che i ricavi che si genereranno dal proseguo dell'attività d'impresa siano sostenuti da uno studio condotto sull'intera formula strategica, proprio a partire dalla analisi delle risorse distintive della società: sono queste la chiave per permettere all'azienda di generare nuovi flussi reddituali, dati dal successo che l'impresa riscuote sul mercato di riferimento riuscendo a creare valore per il cliente. Alla analisi delle risorse distintive vengono contestualmente affiancati i risultati delle analisi di mercato, attraverso studi condotti ad hoc, al fine di individuare nuovi sbocchi commerciali nonché il posizionamento sul mercato di riferimento; le risorse distintive che l'azienda ha identificato potranno permettere di affacciarsi in nuovi settori, opportunamente determinati dall'impresa; se la risorsa è veramente distintiva, ha la caratteristica della estensibilità quindi può essere messa a disposizione di altri ambiti e permettere di accedere a nuovi mercati e prodotti.

I ricavi attesi saranno anche il frutto di un ripensamento della struttura organizzativa che dia slancio all'attività; non è possibile pensare al risanamento senza intervenire nel cuore della struttura organizzativa. L'azienda è formata da relazioni quotidiane fra gli uomini che vi lavorano, pertanto quando si chiede una trasformazione radicale, quale la ristrutturazione comporta sotto tutte le forme in cui può essere avanzata, intervenire sulla struttura organizzativa significa che le energie e lo sforzo maggiore in realtà dovranno concentrarsi su un cambiamento organizzativo che sia supportato adeguatamente da un'adesione culturale e professionale delle strutture. Coinvolgere i dipendenti significa responsabilizzarli, farli sentire protagonisti di un cambiamento necessario ed importante che riuscirà anche grazie al loro impegno e dedizione alla causa.

La ricerca di nuove risorse finanziarie, intesa in senso stretto come ricerca di nuova finanza, attraverso Istituti di credito ed altri enti, ossia l'entrata di un nuovo partner che collabori alla nuova iniziativa imprenditoriale (ed incoraggi i creditori sulla bontà del piano), darà sostegno al piano medesimo ossia sarà propedeutico alle iniziative che verranno prese a livello di nuovi investimenti funzionali al rilancio dell'attività, sviluppo del piano a medio e lungo periodo nell'ottica di uscire dalla crisi e divenire protagonisti del mercato.

I ricavi attesi dal proseguo dell'attività aziendale dovranno essere valutati alla luce di ipotizzati scenari prevedibili per la durata del piano medesimo; la bontà di tali dati risiede sia nella collocazione dell'impresa sul mercato alla luce del nuovo modello di business da implementare, sia in possibili accordi specifici raggiunti con i clienti, per contratti già firmati o in fase di trattativa. Evidentemente i ricavi attesi dovranno essere sostenibili sia dal punto di vista del *quantum* sia della tempistica di realizzazione. Infatti, in un piano di risanamento avanzato tramite la presentazione di domanda di concordato in continuità aziendale, maggiore è la probabilità e forti le ipotesi alla base della realizzazione dei ricavi attesi, maggiore sarà la ragionevolezza di espressione di voto positivo al piano presentato.

La valutazione dei costi prevedrà una stima di quei costi così detti variabili in relazione ai volumi di produzione e quindi dei relativi ricavi ed i costi fissi o *sunk cost*, che il team di risanamento dovrà opportunamente valutare ai fini di una loro riduzione. I primi saranno dati dal volume di produzione per i prezzi medi tendenzialmente applicati all'impresa, valutando la possibilità di una loro riduzione grazie ad una trattazione intrapresa con i fornitori al fine di un loro decremento; per i costi fissi l'impresa avrà necessità di valutare caso per caso ogni singola voce di costo al fine di ridurre l'impatto della voce "spese generali" sui ricavi di vendita. Ogni voce di costo efficientata infatti

aumenta le marginalità sull'utile. La determinazione dei ricavi e dei costi variabili permette di creare un collegamento con lo stato patrimoniale sulle voci di capitale circolante netto. Le formule utilizzate per i coefficienti di durata permettono di ricavare il valore di crediti, debiti commerciali e rimanenze di magazzino conoscendo le loro determinanti economiche¹⁵¹ (i ricavi di vendita per i crediti, i costi di acquisto di beni e servizi per i debiti, ed i costi di acquisto per materie e prodotti per le rimanenze finali). Ovviamente i giorni medi di dilazione per incassi e pagamenti saranno oggetto di trattativa con i clienti e fornitori al fine di ottenere, se possibile, una dilazione media degli incassi inferiore a quella sostenuta per i costi.

Particolare attenzione dovrà essere poi indirizzata alla voce "spese del personale"; è probabile infatti che la nuova struttura organizzativa abbisogni di una riduzione dei dipendenti per affrontare l'attuale crisi che ha investito l'impresa. In forza di ciò sarà necessario valutare, rispetto ai volumi di produzione attesi, il fabbisogno di manodopera ed attivare gli opportuni ammortizzatori sociali per gestire l'esubero. La collaborazione con le organizzazioni sindacali di categoria appare la miglior soluzione per gestire in maniera corretta e consapevole il prospettato decremento.

La definizione dei costi per ammortamenti e gli oneri finanziari da imputare a conto economico prevedono assunzioni a livello di Stato patrimoniale; infatti, nel caso degli ammortamenti, essi dovranno essere calcolati sulla base dei beni pluriennali iniziali, considerando un decremento o incremento a seconda che siano previste dismissioni per beni non strumentali all'attività o la necessità di investimenti nel periodo considerato. Gli oneri finanziari a medio/lungo termine invece verranno calcolati sulla base della riduzione di finanziamenti o mutui, a stralcio delle posizioni debitorie in essere, e l'accensione di nuove linee di credito con gli Istituti che sostengano la ristrutturazione.

Definiti i ricavi attesi della produzione ed i relativi costi per la prosecuzione dell'attività d'impresa verrà redatto il conto economico riclassificato che dia evidenza dei risultati intermedi e la produzione dell'utile per ogni esercizio a cui il piano fa riferimento. Potrà essere utile evidenziare a parte i ricavi ottenibili dalla possibile liquidazione di beni non necessari alla prosecuzione dell'attività, proprio per dare evidenza a parte delle dismissioni e concentrare l'attenzione sui flussi di reddito oggetto della continuità aziendale. La liquidazione dei beni non strumentali darà evidenza dei flussi attesi dalla vendita di suddette strumentazioni; l'importo stimato ai correnti valori di

¹⁵¹ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag. 230

mercato, è opportuno e prudentiale ai fini di non sovrastimare flussi di cassa che possano essere “gonfiati” da errate valutazioni.

Andiamo adesso a vedere come può essere presentato il Conto Economico nel piano concordatario in continuità aziendale.

Innanzitutto si tiene a precisare che essendo lo scopo del piano concordatario in continuità aziendale, secondo il precetto normativo, quello di dimostrare come la “continuità” dia miglior soddisfacimento ai creditori concorsuali, e che nella trattazione del presente scritto il concordato in continuità sia analizzato come lo strumento attraverso il quale ripensare all’intera azienda allo scopo di uscire dalla crisi, allora in entrambi i casi, l’attività caratteristica dell’impresa è quella che nei fatti deve dimostrare che l’azienda attraverso l’area operativa è in grado di generare la parte più considerevole del risultato economico e quindi generare flussi reddituali positivi alla continuazione dell’attività.

E’ importante quindi suddividere, a prescindere dal modello di conto economico utilizzato per la presentazione, l’area operativa, l’area accessoria (da cui derivano ricavi e costi che fanno riferimento ad attività estranee dall’attività operativa), l’area finanziaria (costi e ricavi generati dall’attività finanziaria dell’impresa), l’area straordinaria (costi e ricavi non prevedibili) ed infine quella tributaria (in genere costi delle imposte sui redditi dell’impresa). Ciò al fine di evidenziare proprio che l’area caratteristica è quella che permette all’impresa di generare flussi positivi sui quali gli stakeholder potranno basare le scelte in merito alla bontà del piano presentato.

SCHEMA DI CONTO ECONOMICO A COSTI E RICAVI DELLA PRODUZIONE OTTENUTA

	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Ricavi delle vendite				
Variazione delle Rimanenze				
Costruzioni in economia				
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
Costi Industriali e commerciali esterni				
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
VALORE AGGIUNTO (A-B)				
Costo del lavoro produzione				
EBITDA - MARGINE OPERATIVO LORDO				

Ammortamenti Immobilizzazioni				
Accantonamenti				
Svalutazioni				
Risultato operativo Caratteristico- EBIT				
Oneri finanziari				
Proventi finanziari				
<u>SALDO GESTIONE FINANZIARIA</u>				
Oneri straordinari				
Proventi straordinari				
<u>SALDO GESTIONE STRAORDINARIA</u>				
Risultato Pre - imposte				
Imposte dell'esercizio				
Risultato Netto				

Il Valore della produzione rappresenta la traduzione in termini economici dei processi di produzione realizzati nel periodo pertanto i relativi costi di produzione devono essere riferiti al medesimo arco temporale. I costi della produzione ottenuta possono essere suddivisi in costi interni (struttura tecnica, immobilizzazioni, e struttura organizzativa, costo del personale); costi esterni (ovvero fattori produttivi di cui l'azienda si approvvigiona sul mercato, acquisti, prestazioni di servizi e concessioni). Ciò permette di evidenziare all'interno dell'area caratteristica due risultati intermedi ossia il Valore Aggiunto, che rappresenta il valore incrementale dei prodotti finiti creato dalla struttura interna rispetto al valore intrinseco dei fattori "esterni" utilizzati, ossia rappresenta una sorta di margine che va a coprire i costi "interni" e che successivamente è in grado di assorbire i costi della gestione finanziaria, straordinaria. L'altro risultato evidenziato è il Margine Operativo Lordo o EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization). Il MOL è dato da tutti i costi "monetari", di conseguenza rappresenta il potenziale afflusso di cassa prodotto dalle potenziali uscite ovvero il Flusso di Cassa netto Caratteristico. A tale scopo è necessario classificare tutti i costi non monetari (ammortamenti e accantonamenti) al di sotto del margine operativo lordo, MOL¹⁵².

¹⁵² U. Sostero, P. Ferrarese – Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario- Giuffrè Editore S.p.A. Milano, Anno 2000

SCHEMA DI CONTO ECONOMICO A COSTI E RICAVI DEL VENDUTO

	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Ricavi delle vendite e prestazioni				
Variazione dei lavori in corso su ordinazione				
<u>A) RICAVI NETTI DI VENDITA</u>				
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci				
Costi per servizi				
Costi per godimento beni di terzi				
Ammortamenti industriali				
Manodopera diretta				
Variazione Rim. Finali materie prime e prod. Finiti				
<u>B) COSTO INDUSTRIALE DEL VENDUTO</u>				
-				
RISULTATO LORDO INDUSTRIALE (A-B)				
Costi commerciali e distributivi				
Costi del personale commerciale				
Ammortamenti commerciali				
Costi amministrativi generali				
Costi del personale amministrativo				
RISULTATO OPERATIVO GESTIONE CARATTERISTICA				
Altri ricavi e proventi (della gestione patrimoniale)				
Proventi da partecipazioni				
Oneri diversi di gestione (della gestione patrimoniale)				
Rivalutazione/svalutazione attività finanziarie				
PROVENTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE				
Oneri finanziari				
Proventi finanziari				
<u>SALDO GESTIONE FINANZIARIA</u>				
Oneri straordinari				
Proventi straordinari				
<u>SALDO GESTIONE STRAORDINARIA</u>				
Risultato Pre - imposte				
Imposte dell'esercizio				
Risultato Netto				

Il Conto economico riclassificato a costi e ricavi del venduto si focalizza sulle vendite, tralasciando gli aspetti produttivi (e quindi la parte di produzione non venduta), pertanto anche i consumi dei fattori produttivi saranno esclusivamente quelli correlati alle vendite. Rispetto al Conto economico a valore della produzione, qui si identificano i costi suddivisi per aree gestionali (industriale, commerciale, amministrativa) pertanto è possibile andare a “spacchettare” i costi per vedere quali sono le aree che assorbono risorse.

I fini della rappresentazione dei flussi reddituali nel piano di concordato in continuità, a parere di chi scrive, il Conto Economico a Valore Aggiunto dà al lettore un feed back più immediato su quale sia il valore creato dall’azienda in quanto è immediata la lettura del risultato, anche ad un pubblico meno esperto che dovrà valutare il piano ai fini della votazione. Sicuramente i dati sono maggiormente aggregati rispetto al Conto Economico a costo del venduto, ma si potrebbe suggerire di impiegare ad “uso interno” questo tipo di schema, al fine di seguire in maniera più puntuale la dinamica della generazione ed assorbimento di risorse (anche ai fini di un controllo in itinere del piano e la conseguente razionalizzazione dei costi per aree), mentre come schema di presentazione della generazione del reddito di periodo avvalersi del primo modello illustrato.

Più difficile sembra essere l’uso del Conto Economico Marginalistico: la distinzione fra costi fissi e variabili non sempre è di così facile comprensione e richiede l’individuazione di un driver di costo oggetto di scelte soggettive. Appare pertanto non conveniente impiegare tale modello per i fini di rappresentazione del piano.

Data la rappresentazione del Conto Economico, si generano per diretta correlazione anche le poste dello Stato Patrimoniale. I ricavi sono la diretta espressione di ciò che non verrà interamente riscosso durante l’anno (data la dilazione degli incassi) e si genereranno i crediti commerciali; i costi dall’altra parte non verranno pagati tutti entro il termine di chiusura del bilancio di periodo e pertanto genereranno i debiti (di varia natura, commerciali, erariali, previdenziali, salariali, per imposte etc.) nonché i conteggi per ricavi e costi non di competenza di un solo periodo ma che invece definiranno ratei e risconti attivi e passivi.

Essendo il piano in continuità aziendale, lo Stato Patrimoniale dovrà recepire anche le poste pregresse, generate dall’attività aziendale prima della presentazione delle domanda, le quali saranno oggetto di specifica valutazione posta per posta ai fini:

- a) della corretta e prudentiale valutazione ai fini della riscossione dei crediti, quale flusso a disposizione della procedura, per ciò che riguarda i crediti commerciali pregressi;

- b) della corretta e prudentiale valutazione dei debiti, allo scopo di quantificare il fabbisogno finanziario per il pagamento integrale dei debiti post domanda di concordato e quelli pregressi, considerate le percentuali di soddisfazione poste alla base della proposta di concordato;
- c) la valutazione delle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, sarà opportuno vengano eseguite da periti esperti in ogni ambito, allo scopo di evidenziare i corretti e correnti valori di mercato delle stesse, in specie per gli assets non ritenuti strategici e quindi oggetto di dismissione (il cui ricavato è messo a disposizione dei creditori concorsuali.)

Si rinvia al paragrafo precedente per le considerazioni di valutazione delle singole poste attive e passive dello Stato Patrimoniale.

SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE GESTIONALE

	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Magazzino				
Crediti verso clienti				
Fondo svalutazione crediti				
Crediti tributari				
Altri crediti				
Attività correnti				
- Debiti verso fornitori				
- Acconti da clienti				
- Debiti tributari				
- Debiti previdenziali				
- Altri debiti per il personale				
Passività correnti				
+/- Ratei - risconti attivi/passivi				
Capitale circolante netto operativo				
Immobilizzazioni nette				
Nuovi investimenti				
Totale attività immobilizzate				
- Fondo TFR e altri fondi per dipendenti				
- Fondo per imposte differite				
Capitale investito netto				
- Indebitamento a breve				

- Debiti finanziari a lungo - da dismissioni				
- Debiti finanziari a lungo - consolidato				
Mezzi di terzi				
Liquidità				
Posizione finanziaria netta				
Capitale sociale				
Altre Riserve				
Utili portati a nuovo				
Risultato netto				
Patrimonio netto				
Totale Fonti				

Per procedere al bilanciamento tra fonti ed impieghi possiamo agire sui debiti finanziari a breve termine ossia sulla liquidità. Se la differenza tra il Capitale investito netto ed il totale delle Fonti è negativa, significa che avrò necessità di indebitarmi nel breve periodo; in tal caso saranno previsti i relativi oneri finanziari da imputare a conto economico. Se invece lo sbilancio è positivo significa che la mia attività genera liquidità.

Successivamente al piano di Conto Economico e Stato Patrimoniale verrà sviluppato il Rendiconto Finanziario, collegato a questi, per evidenziare quali siano le implicazioni finanziarie della continuazione dell'attività in termini di fabbisogno di finanziamento e gestione dei flussi di cassa per adempiere l'onere concordatario. Il Rendiconto Finanziario¹⁵³ è il prospetto di natura contabile in grado di evidenziare la dinamica finanziaria dell'azienda; il suo scopo è quello di mettere in evidenza gli impieghi e le fonti di risorse in relazione alle operazioni di gestione che le hanno determinate.

Il flusso finanziario della gestione di esercizio può essere rappresentato ricorrendo a due distinti metodi¹⁵⁴:

- metodo diretto, che espone distintamente gli incassi e le uscite, ossia il flusso di liquidità suddiviso nelle principali categorie di incassi e pagamenti;

¹⁵³ A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 Cit. pag. 88

¹⁵⁴ Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili – Convegno, Corso IFRS – International Financial Reporting Standards IAS 7, Rendiconto Finanziario

- metodo indiretto, che riporta il reddito operativo caratteristico e le componenti reddituali in esso incluse che non hanno generato alcuna variazione finanziaria. Si rettifica così il risultato di esercizio dalle componenti non monetarie.

Lo IAS 7 incoraggia le imprese a presentare i flussi finanziari derivanti dalla gestione di esercizio utilizzando il metodo diretto, in quanto esso fornisce un numero di informazioni tanto maggiore quanto più è dettagliata la casistica delle voci di incasso e di pagamento.

Il principio contabile nazionale n. 12 considera invece preferibile, in quanto meno complesso la rappresentazione con metodo indiretto. L'opzione fra metodo diretto e indiretto è relativa soltanto al flusso della gestione di esercizio, e non al flusso delle altre due gestioni.

Con il metodo diretto il flusso di liquidità è scomposto nelle principali categorie di pagamenti ed incassi lordi. Le informazioni sulle principali categorie di incassi e di pagamenti possono essere desunte:

- direttamente dalle registrazioni contabili (istituzione di una "contabilità finanziaria parallela");
- indirettamente, sulla base dei singoli saldi di conto, da rettificare al fine di eliminare le componenti non monetarie, fra cui:
 - variazione delle rimanenze e dei crediti e debiti di esercizio;
 - altri elementi non monetari (es. rettifiche per competenza);
 - altri elementi i cui effetti monetari devono essere inclusi nell'attività di investimento o di finanziamento.

Il rendiconto finanziario della gestione di esercizio, predisposto con metodo diretto, può presentarsi come segue:

+ Incassi dai clienti

- Pagamenti ai fornitori

- Pagamenti al

- Pagamenti per altre spese operative

- Interessi pagati

- Imposte pagate

Liquidità netta generata dalla gestione di esercizio

Il flusso finanziario della gestione di esercizio viene determinato rettificando l'utile o la perdita a fronte di:

- elementi non monetari, fra cui:
 - ammortamenti e svalutazioni;
 - accantonamenti a fondi rischi;
 - contabilizzazione di imposte differite attive o passive;
 - utili o perdite di cambio non realizzati;
 - utili di collegate non distribuiti;
 - altri.
- variazione delle rimanenze e dei crediti/debiti di esercizio;
- ogni altro elemento i cui flussi monetari devono essere classificati fra le attività di investimento o di finanziamento.

Il confronto fra metodo diretto e metodo evidenzia come entrambi i metodi siano accettabili e portino allo stesso risultato finale ma, nel metodo diretto si mostra ogni componente del cash flow di esercizio, conformemente alla natura della transazione sottostante, oltre a fornire un maggior numero di informazioni rispetto al metodo indiretto. Il cash flow determinato con metodo diretto è più facilmente verificabile, in quanto sono direttamente mostrati i singoli elementi che lo compongono.

Il metodo indiretto invece ha il vantaggio di essere più facile e più veloce da utilizzare, ha lo svantaggio però di comunicare meno informazioni ai lettori.

SCHEMA DI RENDICONTO FINANZIARIO MEDOTO DIRETTO¹⁵⁵

	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Entrate da incassi da clienti				
Pagamenti a fornitori ed a lavoratori dipendenti				
Disponibilità liquide generate dalle operazioni				
- interessi pagati				
- imposte pagate				
<u>Disponibilità liquide nette derivanti dall'attività operativa (A)</u>				
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO				

¹⁵⁵ G. Ferraro, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu – Analisi di bilancio- Giuffrè Editore S.p.A. Milano, Anno 1998.

- Pagamenti per acquisizioni di immobili, impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobili, impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali				
- Pagamenti per acquisizioni di beni immateriali e costi capitalizzati				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobilizzazioni immateriali				
- Pagamenti per concessione di anticipazioni o prestiti a terzi				
+ Incassi per rimborso di anticipazioni o prestiti a terzi				
- Pagamenti per strumenti derivati				
+ Incassi da strumenti finanziari				
- Pagamenti per acquisizioni di partecipazioni in imprese controllate e in joint venture				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di imprese controllate e collegate e in joint venture'				
+ interessi attivi incassati				
+ Dividendi incassati				
Disponibilità liquide nette derivanti/ impiegate dall'attività di investimento (B)				
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA FINANZIARIA				
+ Incassi derivanti da emissione di azioni o altri titoli rappresentativi di capitale				
- Pagamenti per acquisizioni di azioni proprie				
+ Incassi da ottenimento prestiti				
- Pagamenti per rimborso di prestiti				
- Pagamenti per riduzione di debiti per leasing finanziario				
- Dividendi pagati				
Disponibilità liquide nette derivanti/ impiegate dall'attività finanziaria (C)				
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI (D = A + B + C)				
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO (E)				
<u>DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO (F = D + E)</u>				

SCHEMA DI RENDICONTO FINANZIARIO MEDOTO INDIRETTO¹⁵⁶

	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Risultato prima delle imposte				
Rettifiche per:				
+/-elementi non monetari				
+/-elementi della gestione finanziaria e d'investimento				
Risultato operativo prima delle variazioni del capitale circolante				
+/-variazione capitale circolante				
Disponibilità liquide generate dalle operazioni				
- interessi corrisposti				
- imposte pagate				
Disponibilità liquide nette derivanti dall'attività operativa				
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO				
- Pagamenti per acquisizioni di immobili, impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobili, impianti, macchinari ed altre immobilizzazioni materiali				
- Pagamenti per acquisizioni di beni immateriali e costi capitalizzati				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di immobilizzazioni immateriali				
- Pagamenti per concessione di anticipazioni o prestiti a terzi				
+ Incassi per rimborso di anticipazioni o prestiti a terzi				
- Pagamenti per strumenti derivati				
+ Incassi da strumenti finanziari				
- Pagamenti per acquisizioni di partecipazioni in imprese controllate e collegate e in joint venture				
+ Incassi (corrispettivi ottenuti) per vendita di imprese controllate e collegate e in joint venture				
+ interessi e Dividendi incassati				
Disponibilità liquide nette derivanti/ impiegate dall'attività di investimento				
RENDICONTO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA FINANZIARIA				
+ Incassi derivanti da emissione di azioni o altri titoli rappresentativi di capitale				
- Pagamenti per acquisizioni di azioni proprie				
+ Incassi da ottenimento di prestiti				
- Pagamenti per rimborso di prestiti				
- Pagamenti per riduzione di debiti per leasing finanziario				

¹⁵⁶ G. Ferraro, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu – Analisi di bilancio- Giuffrè Editore S.p.A. Milano, Anno 1998.

- Dividendi pagati				
Disponibilità liquide nette derivanti / impiegate dall'attività finanziaria (C)				
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI (D = A + B + C)				
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO (E)				
DISPONIBILITA' LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO (F = D + E)				

Il Rendiconto finanziario, collegando la dinamica del conto economico con la gestione patrimoniale darà evidenza del flusso di cassa netto disponibile per l'azienda in grado di soddisfare le attese del ceto creditorio e dare concreta fattibilità al piano.

Si darà quindi evidenza della dinamica degli incassi e pagamenti per ogni esercizio di competenza del piano al fine di evidenziare la sostenibilità delle assunzioni della proposta; tale differenza dovrà ovviamente essere positiva (ricavi più cash flow maggiori delle uscite) al fine di:

1. rispettare la proposta concordataria, adempiendo e garantendo le attese dei creditori;
2. avere un margine positivo in disavanzo che possa essere utile a fronteggiare, come fondo riserva, rischi e oneri non contemplabili al momento della stesura del piano;
3. risanare l'impresa, obiettivo del piano medesimo, dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale.

L'art. 186-bis, comma due, lett. b) L.F. prevede che l'asseveratore del piano attesti che *"...la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori"*; pertanto i professionisti incaricati del piano daranno stesura di un'ipotesi alternativa, *worst case*, evidenziando come lo scenario comparatistico di natura concorsuale liquidatoria dia minori garanzie di soddisfacimento al ceto creditorio rispetto all'ipotesi di continuità aziendale.

Ciò tendenzialmente per una serie di ragioni:

1. Nell'ipotesi di continuità aziendale le entrate contemplano i ricavi conseguenti dalla prosecuzione dell'attività d'impresa. Entrate che quindi verrebbero meno nell'ipotesi liquidatoria;
2. La vendita delle singole immobilizzazioni, valutate in maniera atomistica, risulta sicuramente inferiore rispetto alla loro valutazione nel complesso aziendale;

3. La soluzione liquidatoria vedrebbe risolti gli accordi di vendita di singoli beni strumentali non indispensabili alla prosecuzione dell'attività; ciò sostanzialmente per due ordini di motivi:
 - gli accordi presi in sede di presentazione di ricorso vengono tendenzialmente ancorati alla successiva omologa del piano;
 - La convenienza in caso di ipotesi liquidatoria nell'acquisto, data la svalutazione dei beni e la necessità di "far cassa" in sede di procedura. Ciò permette ai possibili acquirenti di fare offerte anche a prezzi "stracciati" in ricerca del buon affare.
4. I creditori della società in caso di liquidazione vedono interrotti definitivamente i contratti di fornitura, pertanto oltre ad esser ridotte le ragioni del credito a causa della falcidia concordataria, essi registrano anche una perdita nei ricavi futuri;
5. In caso di azienda con dipendenti, la liquidazione termina tutti i contratti di lavoro, con un danno per l'intera collettività;
6. I tempi di chiusura di una procedura liquidatoria sono tendenzialmente più lunghi rispetto all'ipotesi di ristrutturazione, pertanto, anche a parità di condizioni nel *quantum*, la tempistica favorisce il *going concern* aziendale.

Comparazione Convenienza Concordato Preventivo in continuità rispetto a Concordato Preventivo liquidatorio o Fallimento		
	Ipotesi di <u>Concordato Preventivo in Continuità</u>	Ipotesi Procedura <u>Concordato preventivo liquidatorio o Fallimento</u>
-		
<u>Risorse ottenibili</u>		
Cash Flow derivante dalla gestione operativa dell'impresa in continuità	
Cash Flow dall'attivo societario:		
Immobilizzazioni materiali:		
Cessione di impianti e attrezzature a (specifico accordo con un acquirente in caso di omologa)	
Cessione Immobilizzazioni materiali (Valutazione di un Professionista)	
Cessione Immobilizzazioni immateriali (Valutazione di un Professionista)	
Cessione Immobilizzazioni finanziarie (Valutazione di un Professionista)	
Svalutazione per rischio minor realizzo e invenduto per vendita atomistica	

Magazzino:		
Cessione rimanenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti	
Crediti:		
Incasso cauzioni	
Incasso quote partecipazione
Incasso crediti verso Enti Previdenziali e tributari
Incasso Polizze.....
Altri crediti	
Crediti vari		
TOTALE
Costi prededucibili per
Oneri conseguenti alla cessazione dei rapporti di lavoro		
Totale risorse per la soddisfazione dei creditori concorsuali

Tale comparazione deve evidenziare la convenienza dell'ipotesi concordataria con prosecuzione dell'attività aziendale rispetto ad una procedura concorsuale di tipo liquidatorio o fallimentare.

Data opportuna illustrazione dell'ipotesi comparatistica, si procede da ultimo, sulla base dei dati economici, patrimoniali e finanziari sopra sviluppati, a riepilogare i debiti che saranno soddisfatti attraverso il concordato in continuità aziendale.

Sarà opportuno, con l'ausilio di una tabella riassuntiva, dare evidenza dei debiti che verranno soddisfatti e della loro tempistica.

	Comlessivo	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+...
Attivo concordatario				
Passività in prededuzione da soddisfare			
Passività in privilegio da soddisfare			
Attivo residuo per il soddisfacimento dei debiti chirografari	<u>.....</u>				
Onere concordatario chirografi
Classi (se previste da piano)					
Classe 1
Classe 2
Classe
<u>AVANZO (a fondo rischi)</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>

La rappresentazione del piano si può dire giunta al termine; nelle conclusioni finali di farà un breve riepilogo i termini della proposta ai creditori ed i contenuti del piano di concordatario, riaffermando come la Proposta Concordataria che prevede la prosecuzione dell'attività d'impresa sia funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori concordatari.

CAPITOLO IV CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITA' DELLA SOCIETA' OFFICINE RISTORI S.p.A.

4.5 Breve storia della società e le cause della crisi.

4.6 Il percorso di risanamento ed i suoi obiettivi.

4.7 Il Piano Concordatario

4.8 Considerazioni conclusive.

4.1 BREVE STORIA DELLA SOCIETÀ E LE CAUSE DELLA CRISI.

La società Officine Ristori S.p.A. è stata costituita nel 1968 dal Sig. Enrico Ristori come ditta individuale di carpenteria leggera; lo sviluppo dimensionale negli anni ha richiesto l'adozione di forme societarie più complesse, trasformandosi dapprima in Società in nome collettivo (S.n.c.) per poi adottare una struttura di società di capitali e nello specifico Società per Azioni, S.p.A.. Da molti anni le Officine Ristori fanno parte del cosiddetto "Indotto Piaggio" svolgendo gran parte della loro produzione in favore della Piaggio S.p.A. di Pontedera. L'organizzazione d'impresa della Officine Ristori utilizza i fabbricati ed i magazzini siti in Santa Maria a Monte (PI) ed aveva alle proprie dipendenze circa 139 lavoratori.

Relativamente agli assetti proprietari, la compagine sociale delle Officine Ristori S.p.A. è formata dai seguenti soci:

- Sig. Ristori Enrico, titolare di una quota di partecipazione composta da n. 300.000 azioni ordinarie di valore nominale complessivo di €. 300.000,00 pari al 30,00% del capitale sociale;
- Sig.ra Marmeggi Enza, titolare anch'essa di una quota di partecipazione composta da n. 300.000 azioni ordinarie di valore nominale complessivo di €. 300.000,00 pari al 30,00% del capitale sociale;
- I figli Ristori Simona e Ristori Federico, titolari entrambi di una quota di partecipazione composta da n. 200.000 azioni ordinarie di valore nominale complessivo di €. 200.000 pari al 20,00% del capitale sociale.

Il tutto è rappresentato schematicamente nella seguente tabella:

Soci	Valore nominale	%
Ristori Enrico	€ 300.000	30,00
Marmeggi Enza	€ 300.000	30,00
Ristori Simona	€.200.000	20,00
Ristori Federico	€.200.000	20,00
Totale	€ 1.000.000	100,00

La Officine Ristori S.p.A. è amministrata da un Consiglio di Amministrazione di cui fa parte l'intera compagine societaria:

- Ristori Enrico Presidente del Consiglio di Amministrazione
- Marmeggi Enza Vice Presidente del C.d.A.
- Ristori Federico Consigliere
- Ristori Simona Consigliere

Nel suo processo di sviluppo, la società ha costantemente attuato politiche di investimento ed innovazione che le hanno consentito di affiancare alla originaria attività di carpenteria metallica leggera anche le attività di saldatura, di stampaggio di piccoli e grandi formati, di lavorazione di tubi e di materiali in alluminio per varie componenti per motoveicoli (a due e tre ruote) e per veicoli commerciali ed industriali, inclusi i telai. Tale processo di sviluppo si è attuato anche per linee esterne con l'acquisizione di altri operatori attivi in specifici segmenti di mercato, tra cui la Benelli Telai S.r.l. di Fermignano (PU), le cui attività sono state concentrate nello stabilimento produttivo di Montecalvoli (PI), in seguito alla realizzazione di un nuovo reparto produttivo e di una revisione del layout aziendale.

La società è entrata in crisi industriale - economica - finanziaria irreversibile nel corso dell'anno 2014, con l'acuirsi della generale crisi di mercato. In particolare nel periodo in esame, si è registrato un crollo del fatturato dovuto all'aggiudicarsi da parte di aziende straniere delle commesse della nuova linea di produzione del modello della "Vespa" (in Polonia per quanto concerne la produzione della carrozzeria ed in Vietnam per quanto concerne la componentistica); contemporaneamente è stata spostata in India la produzione del motocarro "Porter". Per effetto della perdita di queste importanti commesse, la Officine Ristori S.p.A. ha subito una contrazione dei volumi di fatturato che ha sfiorato quasi i 2/3 del fatturato originario.

La società ha tentato di operare una ulteriore diminuzione dei costi, ma la repentina ed irrefrenabile flessione dei ricavi è stata tale da generare comunque perdite dovute all'eccedenza della capacità produttiva aziendale rispetto alla domanda nell'esercizio, e la conseguente incidenza negativa dei costi dei fattori produttivi non utilizzabili in maniera ottimale.

A causa delle sopra citate circostanze la Officine Ristori S.p.A. ha deciso di intraprendere la strada del risanamento attraverso la presentazione della domanda di ammissione alla procedura di

concordato preventivo in continuità aziendale, data la sussistenza del **presupposto oggettivo**, ossia lo **stato di crisi** dell'impresa e la ricorrenza dei **presupposti di cui all'art.1 L.F.**:

- trattasi di un'impresa commerciale in crisi che opera nel settore della produzione e del commercio di componenti per motoveicoli, stampaggio lamiere, e saldatura in generale;
- ai sensi dell'art. 1 della L.F., l'imprenditore è ammesso al Concordato Preventivo se esercita un'attività commerciale e se risulta contemporaneamente al di sopra di una delle tre soglie di legge richiamate dall'articolo in esame. Pertanto, l'esercizio di un'attività commerciale ed il superamento di una sola soglia in uno soltanto degli anni di riferimento può determinare, in presenza dello stato di crisi, l'assoggettabilità alla procedura di Concordato Preventivo. Così come disposto dall'art. 2195 del C.C., la Officine Ristori S.p.A. svolge un'attività commerciale, in quanto volta alla produzione e vendita di beni e servizi.

La società inoltre rispettava i requisiti previsti dall'art. 1 della L.F., dato ricavabile dall'esame degli ultimi tre bilanci approvati, esercizi 2013, 2012 e 2011:

Requisiti previsti dall'art. 1 della L.F.						
<u>Attivo patrimoniale (limite € 300.000)</u>			<u>Ricavi Lordi (limite € 200.000)</u>			<u>Ammontare dei debiti scaduti e non scaduti (limite € 500.000)</u>
31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2013
Superato	Superato	Superato	Superato	Superato	Superato	Superato

Pertanto in data 08/09/2014 il Consiglio di Amministrazione della società, per la prima volta nella vita sociale ai sensi dell'art. 152, ultimo comma, L.F., ha deliberato di procedere alla presentazione, dinanzi al Competente Tribunale di Pisa, di una domanda di concordato preventivo, prevedente la

continuità aziendale. Dalla data di presentazione della domanda di pre-concordato, la Società ha continuato nella gestione della propria attività aziendale, proseguendo in tutti i rapporti di fornitura in essere con i propri committenti, Piaggio S.p.A. in primo luogo.

4.2. IL PERCORSO DI RISANAMENTO ED I SUOI OBIETTIVI.

Come abbiamo visto più ampiamente nel secondo capitolo del presente lavoro, quando l'impresa valuta l'opportunità di intraprendere un percorso di risanamento, piuttosto che avanzare un'ipotesi di liquidazione, la scelta tra i due tipi di azioni è determinata dall'individuazione, all'interno del complesso aziendale, di risorse e competenze distintive non adeguatamente valorizzate. Come già indicato nei paragrafi precedenti, l'impresa, al fine di mantenere un vantaggio concorrenziale sul mercato e generare nel tempo un equilibrio economico durevole, dovrà essere capace, attraverso le proprie caratteristiche distintive, di creare un vantaggio competitivo duraturo che generi valore per i clienti. L'azienda è in grado di realizzare performance superiori se riesce ad isolare le risorse e le competenze specifiche dell'impresa in grado di valorizzare le risorse medesime¹⁵⁷; in tal modo si pongono al centro dell'analisi le risorse distintive, quelle risorse intorno alle quali ruotano le caratteristiche strategiche dell'azienda.

Da una prima analisi delle cause della crisi appare evidente come la società Officine Ristori abbia perso di competitività sul mercato; il trasferimento di certi tipi di lavorazioni all'estero, da parte del suo cliente principale, la società Piaggio S.p.A. di Pontedera, dati i noti vantaggi per le produzioni in Paesi con bassi costi della manodopera, ha sicuramente impattato negativamente sulla redditività aziendale, data anche la rigida struttura di certe tipologie di imprese caratterizzate da elevati investimenti in impianti e macchinari. Inoltre, un'altra criticità che si denota è la stretta dipendenza economica di Officine Ristori S.p.A. nei confronti di Piaggio S.p.A., quale suo principale cliente, e dal quale dipendevano nella sostanza le sorti dell'attività d'impresa.

Ciò che preme evidenziare è se il risanamento della società, attraverso la presentazione di un piano concordatario in continuità aziendale, abbia gettato le basi per il ripensamento dell'intera struttura aziendale, concentrandosi su quei fattori che effettivamente potranno dare lungo respiro all'impresa, ed al contrario, non sia soltanto un intervento di "chirurgia", dove lo strumento del concordato viene utilizzato al solo fine di "stralciare" le posizioni debitorie, per partire "dal pulito". Di fatti, se l'intervento di ristrutturazione e risanamento viene perpetrato con lo scopo di valorizzare i propri punti di forza, eliminare le inefficienze, cercare un vantaggio competitivo sul mercato, allora nonostante il sacrificio che i creditori di società in concordato dovranno sopportare, il fine del ritorno all'economicità potrà valere il sacrificio di non veder soddisfatte interamente le proprie

¹⁵⁷ C. Boschetti-M. Sobrero- Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici e nuove prospettive di analisi. Economia e Politica Industriale - n.91 1996 Cit. Pag. 79

pretese creditorie (e di fatto, l'ipotesi liquidatoria non avrebbe comunque soddisfatto interamente i creditori della società). Lo strumento del concordato in continuità aziendale conferisce proprio l'opportunità di pagare solo parzialmente i debiti aziendali e risulta anche uno dei fattori determinanti all'utilizzo di tale strumento. Nel caso specifico di Officine Ristori, la falcidia concordataria era imprescindibile al fine di recuperare margini di redditività; il risanamento attraverso lo strumento del concordato preventivo in continuità aziendale deve gettare delle basi solide per il futuro, indirizzare gli uomini d'azienda a ripensare all'intera struttura, concentrarsi su ciò che permetterà all'impresa di crescere e prosperare negli anni.

La Officine Ristori S.p.a. si è affermata negli anni come partner di primo livello per gli operatori dell'industria metalmeccanica italiana ed estera, grazie alla capacità di rispondere repentinamente ad una domanda di mercato sempre più esigente e di qualità. Negli anni lo stretto rapporto che si è creato con Piaggio S.p.A. ha fatto sì che la società si concentrasse prevalentemente sul rapporto con quest'ultima, creando una sorta di dipendenza da entrambe le parti; per la Officine Ristori infatti Piaggio rappresenta la percentuale più consistente del fatturato e pertanto la delocalizzazione di alcune importanti commesse ha inferto un crollo vertiginoso nei ricavi; Piaggio a sua volta, come meglio si vedrà nel proseguo della descrizione del piano, ha rischiato l'interruzione delle forniture dovuta alla crisi di Officine Ristori e, pertanto, ha appoggiato il piano di risanamento in maniera concreta.

Dall'analisi del piano si evince che una delle competenze distintive di Officine Ristori sono sia la capacità di ingegnerizzazione del prodotto, che la successiva fase di industrializzazione e produzione del manufatto; attraverso programmi di specializzazione del personale, il *know how* dell'azienda si è arricchito negli anni grazie alla collaborazione con clienti internazionali. Officine Ristori pertanto riesce a creare una integrazione verticale con i propri clienti, per i quali trasforma le specifiche tecniche del prodotto tenendo conto del processo produttivo che successivamente verrà affrontato. La fase di ingegnerizzazione risulta di fondamentale importanza in quanto crea il *trait d'union* tra il progetto, trasformato in prototipo e la messa in produzione del prodotto. In Officine Ristori la capacità di essere partner del cliente permette di meglio comprendere le esigenze che il prodotto dovrà soddisfare, ma soprattutto crea valore per il cliente medesimo; questa, insieme alla unicità o scarsità della risorsa, la sua estensibilità e durevolezza permettono di classificarla come distintiva. In merito alla unicità o scarsità, il *know how* aziendale appartiene alle persone, pertanto sarà opportuno che le stesse siano avvinte alla società da solidi rapporti che permettano una sorta di fidelizzazione del personale, per mantenere unico il sapere all'interno dell'impresa; l'estensibilità

della risorsa permette alla stessa di poter essere applicata anche in altri ambiti. Infatti Officine Ristori, nell'ambito dell'ampliamento del proprio mercato di riferimento, grazie alle competenze sviluppate negli anni, si proporrà come partner tecnologico e produttivo per altri tipi di settori oltre a quello della componentistica per motoveicoli, ossia nei settori dell'automotive, della nautica, dei macchinari per lo sport ed il tempo libero. La durevolezza della risorsa distintiva dovrà essere salvaguardata attraverso una continua attività di ricerca e formazione, al fine di creare sempre nuove capacità e conoscenze che continueranno a generare valore per il cliente e soprattutto impediranno ai competitors di replicare la risorsa.

Appare pertanto evidente come l'elevato standard tecnologico ed industriale possa essere meglio impiegato ricercando un vantaggio competitivo di differenziazione sul mercato, proponendosi come partner per lo sviluppo di nuovi progetti che richiedano competenze all'avanguardia; la capacità di essere produttori esclusivi, per competenze e modelli qualitativi, farà sì che Officine Ristori possa rimanere leader sul mercato per imprese che richiedano delle serie più contenute di prodotti ma con caratteristiche particolari, con un certo grado di complessità che difficilmente possa essere replicato da nuovi competitors. Proprio in questa direzione è volto lo sviluppo di nuove relazioni, che l'impresa ha già iniziato ad intessere, con altri produttori dello stesso settore di Piaggio; per quest'ultimi, la Ristori si propone come punto di riferimento per la propria area di operatività ed a questi è volto lo sforzo di estendere le proprie potenzialità sul mercato. Ciò è avvalorato dall'ingresso, all'interno dell'Indotto Piaggio, di competitors stranieri che hanno apportato modifiche importanti alle dinamiche competitive, soprattutto sulle produzioni di grandi serie; Ristori mantiene rispetto a questi un vantaggio competitivo sulle piccole serie e sullo sviluppo, grazie anche ai vantaggi localizzativi di cui può godere per ciò che attiene alle produzioni nazionali.

Nel piano concordatario viene operata un'analisi sulle prospettive di sviluppo di mercato; essenzialmente Officine Ristori opera nel settore della produzione di componenti per motoveicoli a due e tre ruote e per veicoli commerciali ed industriali; al momento della presentazione della domanda di concordato in continuità aziendale quindi, è stata interessata principalmente dall'evoluzione del mercato delle moto in generale e a quella dei vari marchi del cliente principale "PIAGGIO & C. S.p.A."

Dopo anni in cui il mercato delle due ruote nei Paesi occidentali ha fatto registrare una flessione pesantissima, negli ultimi mesi dell'anno 2014 si sono intravisti dei segnali positivi; nel mese di gennaio 2015, nel nostro Paese si è registrata una crescita complessiva del 2.6% rispetto a gennaio

2014. Questa crescita è in linea con la tendenza evolutiva della domanda del mercato di moto mondiale che si dovrebbe espandere, secondo le stime, del 6% annuo, equivalente a 132 milioni di unità nel 2018, per un valore totale di 120 miliardi di dollari. A tali conclusioni perviene anche la ricerca condotta da ReportsnReporst.com. Ciò ha fatto presumere che tale crescita dovrebbe tradursi in un incremento della domanda dei componenti realizzati dalla società e quindi in un accrescimento dei volumi produttivi rispetto all'esercizio 2014.

Anche per il settore automotive, al quale la società sta cercando di indirizzarsi, sono state formulate previsioni di crescita per gli anni di sviluppo del piano, dal 2015 e per gli anni successivi, dopo vari anni di ridimensionamento; ed infatti solo in Italia le immatricolazioni nel 2015 sono cresciute del 15.8% in più rispetto all'anno precedente.

Appare che il nuovo posizionamento competitivo di Officine Ristori preveda il graduale ridimensionamento del rapporto di dipendenza da "PIAGGIO & C. S.p.A.", dovuto innanzi tutto dall'aggiudicarsi di commesse da parte di competitors stranieri, ma anche dalla necessità per Officine Ristori di ridimensionare il rapporto di soggezione economica che ha caratterizzato sino al 2014 la sua attività. Ciò è anche avvalorato da un punto fondamentale del piano di risanamento presentato: la vendita a Piaggio di una serie di attrezzature utilizzate per le loro specifiche lavorazioni. L'accordo prevede appunto la dismissione di una serie di attrezzature impiegate nella produzione per Piaggio; quest'ultima concederà, attraverso apposito contratto di comodato, a Officine Ristori il loro utilizzo per tutta la durata del piano concordatario.

Ciò avvalora l'intenzione di Officine Ristori di ricercare nuovi clienti, sia nel settore delle due ruote che potenziare la propria posizione nel mercato automotive; contemporaneamente cerca di affacciarsi a nuovi mercati attraverso l'implementazione delle proprie tecnologie e conoscenze nei settori della nautica, dei macchinari per lo sport ed il tempo libero. A ciò fa riferimento l'estensibilità delle risorse distintive ed alla possibilità di creare sinergie, impiegando le attuali risorse distintive per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi al fine di presidiare nuovi mercati. Ciò può essere sviluppato concentrando l'attenzione sulle competenze distintive piuttosto che sul prodotto in quanto tale, per sviluppare un particolare beneficio per il cliente; se la differenziazione di business e portafoglio poggia sulle competenze distintive possedute dall'azienda, nonostante le diverse peculiarità dei mercati, sarà possibile sostenerne lo sviluppo e ridurre il rischio di insuccesso.

Particolare importanza strategica è assunta dal "Gruppo C.L.N. S.p.A.", primario player a livello mondiale, con il quale a partire dal 2015, la società ha instaurato un importante rapporto di

collaborazione commerciale e produttivo nella divisione automotive e che, nel corso del periodo di piano 2015-2017, prevede la fornitura di componenti e l'esecuzione di lavori per circa euro 2.700.000. Il Gruppo C.L.N. ha inoltre manifestato la sua disponibilità per aiutare la Office Ristori ad efficientare il proprio sistema produttivo anche grazie a specifico *training on site* del personale Ristori presso siti di produzione all'avanguardia nel mondo, avvicinandolo al modello World Class Manufacturing (da ora WCM) secondo il quale alla base della scelta delle strategie e degli impianti critici vi è il *Cost Deployment* ossia, il gruppo di lavoro affronta le problematiche del posto di lavoro sulla base della loro incidenza economica: zero difetti, zero guasti, zero incidenti, zero scorte. Ciò al fine di addivenire ad una riduzione sistemica dei costi produttivi con metodi riferibili ad oggetti variabili (tale modello è stato sviluppato negli Stati Uniti ed implementato anche dalla FIAT).

Dal punto di vista della struttura organizzativo, il piano Officine Ristori analizza esclusivamente la riduzione del personale a causa del ridimensionamento produttivo; non è stato rappresentato nel piano l'organigramma formale della suddivisione dei ruoli e delle funzioni svolte all'interno dell'impresa. Dal piano si evince solamente che, per quanto riguarda l'organizzazione societaria, *"tutti i vertici apicali della società hanno mantenuto il loro ruolo all'interno dell'organizzazione, mitigando i connaturati effetti negativi che solitamente si appalesano per effetto della presentazione del ricorso di una procedura concorsuale"*. E' stato così intrapreso un percorso con le organizzazioni sindacali, al fine di concordare le operazioni di ridimensionamento dell'organico secondo i reparti ove è stato evidenziato l'esubero; il numero di persone impiegate in Officine ristori era di 139 unità, di cui alla presentazione del piano 12 messe in mobilità e due unità avevano presentato dimissioni volontarie. Il piano prevede la riduzione complessiva a 62 persone impiegate. Sarebbe interessante capire con quali criteri e per quali mansioni è stata prevista una così radicale riduzione, sicuramente come dice anche il piano, al *"fine di recuperare la massima marginalità di ogni fattore produttivo e di collocare l'azienda nella condizione ideale rispetto al fattore lavoro"*; sappiamo infatti che la perdita di posti di lavoro, se pur mitigata per un certo periodo dagli ammortizzatori sociali a disposizione, crea indubbiamente malumori e conflitti all'interno dell'azienda. A tal fine, e per necessità normativa, sono state coinvolte le organizzazioni sindacali, al fine di vigilare sulla corretta modalità di esecuzione di tali operazioni. Di contro, proprio la riduzione del personale garantisce, in questo caso, la salvaguardia dei posti che residuano, e per tali, *"la reintroduzione di meccanismi incentivanti, per perseguire il duplice scopo di prevenire i conflitti, sia individuali che collettivi, e*

migliorare le relazioni di lavoro, elementi ritenuti strategici per la massimizzazione della produttività del fattore lavoro”.

Non è nota quale sia la struttura gerarchica della società, se non per le mansioni del C.d.A., pertanto non possono essere fatte considerazioni in merito alla modalità con cui è stato affrontato il percorso di risanamento con il personale; se sia o meno stato coinvolto nella definizione dei nuovi obiettivi, nella ricerca del potenziamento dei fattori critici di successo etc.. Certo è che se anche il piano non ne rende conoscenza al lettore, sicuramente alcuni dipendenti saranno stati coinvolti nel difficile percorso che l'azienda si è appresta ad intraprendere, chiedendo poi la massima collaborazione di tutti i soggetti ai diversi livelli dell'organizzazione. Si ipotizza che lo sforzo si sia anche concentrato sulla responsabilizzazione dei collaboratori di un certo livello, in modo che quest'ultimi abbiano acquisito modi di pensare e agire da “professionisti” e non da “dipendente” per dialogare tra loro in modo da risolvere problemi e cogliere opportunità. La responsabilizzazione della linea operativa sui molti obiettivi del turnaround, misurandone oggettivamente i risultati, premiandoli in caso di successo ed investendo sulle competenze distintive, deve procedere di pari passo con la concretizzazione dei risultati del rilancio. Considerando inoltre che una delle risorse distintive del successo di Officine Ristori risiede nella capacità di ingegnerizzazione del prodotto, e quindi nel *know how* aziendale delle persone che ci lavorano, si suppone che il piano di riduzione del personale non abbia intaccato le figure chiave di tale processo e che siano state direttamente coinvolte facendo leva sul loro senso di attaccamento all'azienda, rendendoli partecipi della trasformazione e parte di un “progetto più grande”.

Il piano Officine Ristori non prevede la ricerca di nuove forme di finanziamento esterne erogate da Istituti di Credito, né vi è stata l'esigenza di ricercare un nuovo partner commerciale che facesse il proprio ingresso nella compagine societaria per reperire le risorse finanziarie di cui abbisogna il piano. La copertura finanziaria del fabbisogno per il pagamento dei debiti concordatari, e il pagamento completo per le forniture successive in esecuzione del piano, sarà garantita dalla finanza derivante dalle dismissioni che saranno attuate nel corso del piano ed in larga misura da quella rinveniente dalla dinamica degli incassi; la continuità aziendale, ossia i flussi di cassa generati dalla gestione corrente, assicurerà quindi, assieme agli incassi per dismissioni, il rimborso dei debiti pregressi alla presentazione della domanda di concordato, se pur a stralcio per le percentuali che andremo ad indicare, ovvero i debiti generati dalla prosecuzione dell'attività d'impresa. Di fondamentale importanza è risultato l'accordo che la società ha sviluppato con il suo principale

cliente, Piaggio S.p.A. (allegato n.7 al Piano); infatti attraverso tale accordo, che ha previsto la vendita di una serie di attrezzature destinate esclusivamente alla produzione dei prodotti Piaggio, la società è riuscita a recuperare finanza pari ad € 1.500.000, che la ha permesso di non dover far ricorso al credito bancario. Il vantaggio è consistito poi nella cessione da Piaggio, tramite apposito contratto di comodato, delle stesse attrezzature a Ristori, la quale, vincolata con Piaggio da un contratto di fornitura triennale, ha ottenuto un doppio beneficio:

- reperimento delle risorse finanziarie tramite la vendita di assests;
- flussi di cassa derivanti dalla attività operativa.

Sappiamo come la fase di trattativa con le banche, in sede di elaborazione del piano di ristrutturazione, sia una un punto molto delicato e tendenzialmente assorba molte energie e tempo; le posizioni a sofferenza generano allarmismi e soprattutto campanilismi, per cui l'equilibrio delle esigenze di tutti gli Istituti impegna i professionisti e gli uomini d'azienda al fine di soddisfare il più possibile le loro esigenze, con lo scopo ultimo per l'azienda di reperire nuove fonti di finanziamento (che non sono mai indolori, ma richiedono quasi sempre garanzie a fronte della nuova finanza).

Nel caso di Officine Ristori invece, la ricerca di nuovi mercati di sbocco, con la relativa riduzione del rapporto di dipendenza economica dal cliente principale Piaggio S.p.A., ha permesso di reperire, proprio grazie a Piaggio, parte del flusso finanziario necessario al proseguo dell'attività aziendale; se la ricerca di finanza attraverso le dismissioni risulta generalmente difficile a causa della non appetibilità degli assets all'esterno, in questo caso invece le strumentazioni acquistate da Piaggio per la realizzazione dei propri prodotti, hanno generato un duplice effetto positivo:

- 1) incasso dalla vendita delle attrezzature, quindi flussi di cassa indispensabili per il rilancio dell'iniziativa imprenditoriale;
- 2) attraverso il contratto di comodato per le attrezzature cedute a Piaggio, Officine Ristori beneficerà delle entrate derivanti dalla fornitura al cliente per tutta la durata del piano.

Ulteriori risorse finanziarie da impiegare nel piano sono state reperite attraverso la liquidazione di una assicurazione e dall'utilizzo di un credito INPS generato dal contratto di solidarietà per i dipendenti.

La società, nonostante i risultati positivi generati dal piano e dall'autofinanziamento, ha comunque valutato l'opportunità di riattivare forme di smobilizzo dei crediti grazie agli Istituti finanziari che si sono mostrati disponibili ad assistere la società, e quindi a concedere nuove linee di credito, dopo

la presentazione della domanda di concordato; è stato mostrato nel piano come l'attivazione di tali linee non avrebbe avuto un impatto economico diverso sui risultati attesi in quanto tale forma di finanziamento permetterebbe di sostituire gli sconti per pagamenti anticipati contrattualizzati con il cliente Piaggio S.p.A., con gli oneri finanziari sulle linee di credito.

Infine, da valutare che lo strumento del concordato, con o senza continuità aziendale, permette di pagare in percentuale i creditori dell'impresa, attraverso appunto lo stralcio delle posizioni debitorie; la falcidia dei debiti genera un risparmio per mancato pagamento che, nel caso di Officine Ristori, e come meglio dettagliato nel piano, è pari ad euro 2.090.081,00 per debiti chirografari.

4.3. IL PIANO CONCORDATARIO.

Di seguito andiamo ad analizzare nei “numeri” il piano in continuità aziendale presentato da Office Ristori, ossia la traduzione in termini quantitativi delle assunzioni di carattere qualitativo prodromiche allo sviluppo del piano.

Il piano si fonda essenzialmente su tre linee d’azione:

- 1) Revisione degli accordi di fornitura con la committenza per recepire gli adeguamenti necessari a garantire l’equilibrio economico finanziario alla luce delle variazioni intervenute.

Sono stati raggiunti importanti e fondamentali accordi con il principale cliente Piaggio S.p.A., concernenti:

- a) il contratto di fornitura triennale stipulato in data 20 ottobre 2014 per il quale Piaggio si impegna ad acquistare determinati beni individuati in modo specifico esclusivamente dalla società;
 - b) una revisione dei prezzi delle forniture applicando un aumento medio del 15% rispetto ai prezzi del 2014;
 - c) la previsione di acquisto biennale, datata 21 gennaio 2015, da parte della società Piaggio dei componenti prodotti attraverso l’impiego delle “grandi presse”, per i quali è stato pattuito un incremento di prezzo medio del 9% rispetto al 2014;
 - d) la proposta di acquisto di attrezzature usate stipulato in data 20 ottobre 2014 con Piaggio S.p.a. per un valore di euro 1.500.000,00.
- 2) Efficientamento e razionalizzazione della struttura produttiva aziendale e conseguente ridimensionamento dei relativi costi.

Questa linea d’azione è stata fondamentale per la società che si è trovata a dover riposizionare la struttura produttiva su livelli più consoni rispetto ai volumi attesi. Nel piano sono stati previsti interventi su tutti i costi di struttura, a partire dalla voce “costo del personale” per cercare di ridurre l’onere derivante dal ridimensionamento dei livelli produttivi.

All'interno delle misure di razionalizzazione dei costi si inserisce poi l'accordo con il Gruppo C.N.L. S.p.A. il quale, come riportato del paragrafo precedente, si è reso disponibile a supportare il personale di Officine Ristori nell'acquisizione delle tecniche del modello WCM, ossia:

- coinvolgere le persone è la chiave del cambiamento;
- non è solo un "progetto", ma un nuovo modo di pensare;
- ogni forma di spreco è intollerabile;
- tutte le anomalie devono essere riviste;
- tutte le anomalie devono essere rese visibili;
- rispetto degli standard prefissati.

E' stata inoltre prevista la riduzione dei costi per l'energia e valutate forme di efficientamento diffuse.

3) Ricerca di nuove opportunità di business.

Come si legge nella parte descrittiva del piano, la Officine Ristori sta cercando di indirizzare la propria attività verso altri operatori ed altri mercati per poter ottimizzare la produzione, migliorare l'efficienza e ridurre i problemi di stagionalità che caratterizzano la componentistica per motoveicoli. Ovviamente la società intende mantenere e consolidare anche il rapporto di fornitura con lo storico cliente Piaggio S.p.A..

La ricerca di nuovi clienti ha già dato i primi frutti, stringendo un importante accordo con il Gruppo C.N.L. S.p.A., il quale come detto sopra, affiancherà l'azienda per l'efficientamento della produzione ma, a livello di numeri, ha firmato un accordo di fornitura pari ad euro 2.700.000,00 per il triennio di sviluppo del piano; ciò rispetto ai numeri complessivi ne rappresenta una piccola percentuale ma se non altro è un inizio per una società le cui sorti sono state per anni inscindibilmente legate a Piaggio S.p.A..

L'art. 186-bis, comma 2, lett. b) L.F. richiede che il piano in continuità aziendale venga elaborato allo scopo di *"esprimere un'analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano concordatario, delle risorse finanziarie necessarie e delle*

relative modalità di copertura"; partendo dai ricavi, questi sono rappresentati nel piano di Officine Ristori da contratti e previsioni di acquisto che ne garantiscano l'oggettività, ossia il piano recepisce esclusivamente accordi di fornitura "sicuri" per i creditori della società che il piano hanno votato. Solo relativamente ai ricavi derivanti dalla realizzazione e manutenzione di attrezzature di produzione, nonché quelli derivanti da sfridi e rottami di ferro, oltre ai ricavi per "futuri clienti", è stata fatta una stima secondo gli andamenti storici ed alla luce di elementi previsionali disponibili.

Ciò induce a due tipi di considerazioni:

- a) l'utilizzo di uno strumento giudiziale richiede di rispettare i precetti normativi, pertanto, nella fattispecie in esame, il piano deve riportare *"...i ricavi attesi..."*, non "sperati", quali sono quelli che l'azienda intende ottenere attraverso lo sviluppo di nuovi rapporti di fornitura;
- b) per il motivo sopra indicato, il piano di concordato in continuità aziendale può servire come modalità di rappresentazione tra "ciò che l'azienda è, e ciò che si vuol diventare".

In altre parole i ricavi ed i costi riportati nel piano devono essere ancorati a valutazioni oggettive e devono dimostrare che l'impresa può così uscire dalla crisi e meglio soddisfare i creditori sociali rispetto ad ipotesi alternative; vista nella sua complessità però la ristrutturazione dell'azienda deve comprendere una più ampia prospettiva, per dare nuova prosperità all'impresa, quindi tenere in considerazione i "numeri" derivanti dalle ipotesi di sviluppo, ossia traducendo la formula competitiva in obiettivi ed azioni.

Di seguito viene rappresentato lo sviluppo dei ricavi nel periodo concordatario 2014-2017:

RICAVI PERIODO CONCORDATARIO	27 OTT. / 31 DIC. 2014	2015	2016	2017
Ricavi vendite a Piaggio	€ 624.994	€ 7.009.127	€ 7.009.127	€ 5.667.713
Ricavi vendite telai	€ 237.310	€ 3.870.900	€ 3.870.900	€ 3.870.900
Ricavi vendite diverse	€ 114	€ 1.250.000	€ 1.660.000	€ 1.795.000
Ricavi vendite rottami	€ 24.519	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
TOTALE RICAVI DI VENDITA	€ 886.937	€ 12.280.027	€ 12.690.027	€ 11.483.613
Altri ricavi e proventi	€ 503	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
<u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u>	<u>€ 887.440</u>	<u>€ 12.300.027</u>	<u>€ 12.710.027</u>	<u>€ 11.503.613</u>

Come di evince dalla tabella sovrastante, gli andamenti dei ricavi evidenziati per il periodo 27/10/2014-31/12/2017 sono stati recepiti considerando esclusivamente i contratti di fornitura firmati con il cliente principale Piaggio S.p.A. ed il Gruppo C.N.L. S.p.A., nonché valutando in maniera prudentiale gli “altri ricavi”; nelle assunzioni di base non sono state incluse le previsioni di crescita del mercato moto e automotive, di cui peraltro il piano descrive gli effetti positivi che avranno sulla società, oltre allo sviluppo che l’impresa intende perseguire attraverso l’ingresso in nuovi mercati (della nautica, dei macchinari per lo sport ed il tempo libero).

Per ciò che riguarda la struttura dei costi, le previsioni sono il risultato di elaborazioni estrapolative, basate sull’esame degli andamenti storici dei dati esaminati.

Per ciò che riguarda i “costi variabili”, gli stessi sono stati previsti sulla base dei dati storici di produzione, considerando distintamente i costi relativi all’approvvigionamento delle materie prime, sussidiarie, merci e semilavorati, prodotti finiti, dei materiali vari di consumo e di manutenzione, ed infine quelli relativi ai servizi di lavorazione di terzi su beni dell’impresa.

Gli “altri costi per servizi”, sono stati calcolati alla luce di una certa razionalizzazione che prevede la ricontrattazione del contratto per le utenze elettriche, il costo delle polizze assicurative ed altri interventi generalizzati.

Un importante intervento è stato previsto a seguito della riduzione del personale, come già spiegato nel paragrafo precedente, per la diminuzione dei posti di lavoro a seguito della contrazione dei volumi di produzione; ciò ha comportato una flessione media del 38.5% del costo della manodopera rispetto all’anno 2013.

I costi per “godimento di beni di terzi” sono stati valutati in relazione alle previsioni contrattuali per gli esercizi di sviluppo del piano e tendenzialmente in riduzione rispetto agli anni precedenti, data la cessazione di alcuni contratti di leasing durante il periodo 2015-2017.

Gli ammortamenti sono stati determinati con gli ordinari criteri, calcolando le quote secondo il normale piano di ammortamento che ha tenuto conto della stima di vita utile dei beni.

Le previsioni del piano sono state elaborate tenendo conto del “costo” che la Ristori dovrà sostenere per ottenere il pagamento delle fatture del cliente Piaggio S.p.A. a “vista”, con uno sconto del 4.65%

su base annua. Tale modalità di incasso però ha consentito alla Ristori di non dover ricorrere all'indebitamento bancario, facendo seguito alle considerazioni sviluppate nel paragrafo precedente in tema di ricerca di fonti di finanziamento in caso di ristrutturazione.

Le rimanenze di magazzino sono state stimate ad un valore costante rispetto a quelle registrate negli anni precedenti in quanto la società sta cercando di ottimizzare la gestione degli stock dei magazzini al fine di ridurre il rischio di obsolescenza e l'impatto che hanno sulla gestione finanziaria.

Infine le imposte sono state conteggiate considerando l'entità delle perdite fiscali riportabili e le disposizioni normative al loro utilizzo.

Di seguito viene riportato il conto Economico della gestione corrente dal 27/10/2014 al 31/12/2017

	27 OTT. / 31 DIC. 2014	2015	2016	2017
Ricavi vendite a Piaggio	€ 862.304	€ 10.880.027	€ 10.880.027	€ 9.538.613
Ricavi vendite diverse	€ 24.633	€ 1.400.000	€ 1.810.000	€ 1.945.000
Sconto per pagamento anticipati vista fattura clienti	-€ 11.993	-€ 253.654	-€ 253.654	-€ 222.380
Fatturato complessivo	€ 874.944	€ 12.026.373	€ 12.436.373	€ 11.261.233
Altri ricavi e proventi	€ 503	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
-Esistenze iniziali prod. Finiti	-€ 1.629.966	-€ 1.470.243	-€ 1.470.243	-€ 1.470.243
Rimanenze finali prod. Finiti	€ 1.470.243	€ 1.470.243	€ 1.470.243	€ 1.470.243
<i>Variazione prodotti finiti</i>	-€ 159.723	€ -	€ -	€ -
PRODOTTO DI ESERCIZIO	€ 715.723	€ 12.046.373	€ 12.456.373	€ 11.281.233
-Esistenze iniziali materie prime	-€ 625.634	-€ 694.229	-€ 694.229	-€ 694.229
Rimanenze finali materie prime	€ 694.229	€ 694.229	€ 694.229	€ 694.229
<i>Variazione materie prime</i>	€ 68.595	€ -	€ -	€ -
Acquisti materie prime e prod. Finiti	-€ 379.505	-€ 4.725.403	-€ 4.901.703	-€ 4.430.571
<i>- Costi diretti di produzione</i>	-€ 379.505	-€ 4.725.403	-€ 4.901.703	-€ 4.430.571
MARGINE COSTO DEL VENDUTO	€ 404.813	€ 7.320.970	€ 7.554.670	€ 6.850.662
<i>-Costi per servizi</i>	-€ 191.598	-€ 2.336.405	-€ 2.503.709	-€ 2.294.737
<i>-Costi per godimento beni di terzi (leasing)</i>	-€ 48.828	-€ 217.332	-€ 106.722	-€ 93.261

<i>-Costi per godimento beni di terzi (affitto e altri)</i>	-€ 98.695	-€ 546.700	-€ 546.700	-€ 546.700
<i>-Oneri diversi di gestione</i>	-€ 44	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000
VALORE AGGIUNTO	€ 65.648	€ 4.200.533	€ 4.377.539	€ 3.895.963
Salari, stipendi, contributi e TFR	-€ 580.698	-€ 3.817.762	-€ 3.213.549	-€ 3.197.203
<i>Costo della manodopera</i>	-€ 580.698	-€ 3.817.762	-€ 3.213.549	-€ 3.197.203
MARGINE OPERATIVO LORDO	-€ 515.048	€ 382.771	€ 1.163.990	€ 698.759
<i>-Altri accantonamenti</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>-Ammortamenti</i>	-€ 54.247	-€ 291.806	-€ 221.928	-€ 145.209
UTILE OPERATIVO	-€ 569.295	€ 90.965	€ 942.062	€ 553.551
-Interessi passivi				
-Sconto per pagamento vista fattura clienti				
-Interessi su anticipo factor				
+/- Proventi finanziari o interessi attivi				
<i>Saldo area finanziaria</i>				
<i>Saldo area straordinaria</i>				
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	-€ 569.295	€ 90.965	€ 942.062	€ 553.551
Irap	€ -	-€ 13.511	-€ 46.704	-€ 31.552
Ires imposte correnti	€ -		-€ 55.282	-€ 33.914
Ires imposte anticipate	€ -	€ -	€ -	€ -
Utilizzo credito per imposte anticipate	€ -	-€ 49.508	-€ 221.129	-€ 135.657
UTILE NETTO	-€ 569.295	€ 27.946	€ 618.947	€ 352.428

Il conto economico a valore aggiunto evidenzia come l'impresa, attraverso la gestione ordinaria, sarà capace di generare flussi positivi a disposizione del ceto creditorio per la soddisfazione dei debiti pregressi la domanda di concordato, nonché onorare i debiti creatisi dal proseguo della gestione. Si ricorda che i ricavi sopra esposti recepiscono quasi esclusivamente dati derivanti da contratti di fornitura già stipulati al momento della presentazione del piano e pertanto di certa affidabilità.

Essendo il risanamento perpetrato attraverso la via concordataria, nel piano si trovano elementi specificatamente connessi a quest'ultimo, ossia il costo straordinario riconducibile alle spese di giustizia e spese prededucibili per consulenze prestate in funzione della procedura, per complessivi euro 532.000; l'operazione di dismissione e liquidazione delle immobilizzazioni a Piaggio S.p.A., relativa a beni in parte già ammortizzati o derivanti da locazioni finanziarie, genererà una

plusvalenza straordinaria di euro 1.435.573. Infine, l'omologa del piano comporterà lo stralcio dei crediti e quindi una sopravvenienza attiva di euro 2.090.080.

Avendo natura straordinaria, tali andamenti sono stati schematizzati nel piano in una tabella a parte per non sovrapporre gli utili derivanti dall'attività caratteristica dell'impresa e le componenti di tipo straordinario derivanti dalla procedura.

	27 OTT. / 31 DIC. 2014	2015	2016	2017
Plusvalenze da cessione di attivo concordatario		€ 1.435.573		
Plusvalenze attive da stralcio crediti concordatari		€ 2.090.080		
Spese di giustizia e prededucibili		-€ 532.000		
Risultato gestione straordinaria procedura		€ 2.993.653		

Ciò appare corretto per evidenziare la modalità con cui vedremo successivamente "se" e "come" il piano riuscirà a soddisfare i debiti pregressi la domanda di concordato e quelli che si genereranno per effetto della prosecuzione dell'attività d'impresa.

Andiamo adesso ad analizzare il fabbisogno finanziario derivante dal piano economico e le relative modalità di copertura. Preso atto che il piano economico evidenzia che la prosecuzione dell'attività d'impresa dà un contributo positivo, è necessario illustrare ed analizzare il piano finanziario che si collega a quello economico, per evidenziare le implicazioni finanziarie della continuazione dell'attività in termini di fabbisogno di finanziamento e generazione dei flussi di cassa utilizzabili per adempiere all'onere concordatario.

I tempi di incasso di crediti originati dalle consegne a Piaggio S.p.A. è stato previsto a vista fattura, quindi nel mese di effettuazione della fornitura, alla luce degli accordi in tema di tempi di pagamento; ciò prevede uno sconto per il pagamento anticipato che è stato recepito sia nel conto economico che in quello finanziario.

L'incasso dei crediti derivanti da forniture per gli altri clienti è stato previsto a 60 giorni, con l'eccezione dei crediti derivanti dalle cessioni di sfridi e rottami di ferro per i quali è stato considerato l'incasso a 30 giorni.

Gli altri proventi sono stati considerati incassati nel mese.

I tempi di pagamento dei debiti è stato così considerato:

- Debiti per materie prime, sussidiarie di consumo, merci e semilavorati: fino a settembre 2015 pagamento nel mese di acquisto. Da ottobre 2015 pagamento a 60 giorni.
- Debiti per lavorazione di terzi: fino a settembre 2015 pagamento nel mese di acquisto. Da ottobre 2015 pagamento a 60 giorni.
- Debiti per altri costi per servizi, entro 60 giorni dall'acquisto.
- Debiti verso dipendenti: nel mese successivo alla prestazione resa.
- Pagamento dei debiti per costi per godimento beni di terzi: nel mese in cui il servizio è reso.
- Oneri previdenziali e tributari: nei termini di legge.
- Premi assicurativi: due rate semestrali nei mesi di gennaio e luglio.
- Oneri diversi di gestione: nel mese di riferimento dello stesso.

Appare opportuno sottolineare come, per dare maggiore certezza ai fornitori dell'impresa, la Officine Ristori soffra inizialmente un sacrificio per il pagamento nel mese di acquisizione della fornitura ma che, con lo stabilizzarsi della situazione, si preveda un ritorno ai tempi di pagamento fisiologici a 60 giorni.

E' stato considerato l'effetto positivo delle imposte sui redditi derivante dall'utilizzo delle perdite fiscali fino al 31/12/2014.

	27 OTT. / 31 DIC. 2014	2015	2016	2017	Totale
<i>Saldo iniziale disponibilità finanziarie</i>	€ -	€ 363.805	€ 1.011.551	€ 2.273.121	
INCASSI					
Incassi vendite Piaggio	€ 1.001.899	€ 10.776.097	€ 10.880.027	€ 9.538.613	
Anticipi da factor					
Incassi vendite rottami	€ 17.477	€ 159.435	€ 150.000	€ 150.000	
Incassi vendite diverse	€ 6.479	€ 915.670	€ 1.882.660	€ 1.784.663	
Incassi altri ricavi e proventi		€ 18.460	€ 20.000	€ 20.000	
Incassi crediti diversi	€ 16.749	€ 45.262			
Riba insolute	-€ 48				
Iva su vendite Piaggio	€ 220.418	€ 2.370.741	€ 2.393.606	€ 2.098.495	
Iva su vendite diverse	€ 1.425	€ 201.448	€ 414.185	€ 392.626	
Iva su altri ricavi e proventi		€ 4.061	€ 4.400	€ 4.400	
TOTALE INCASSI	€ 1.264.399	€ 14.491.174	€ 15.744.878	€ 13.988.797	€ 45.489.248

PAGAMENTI					
Acquisto materie prime	-€ 121.312	-€ 3.198.208	-€ 3.493.406	-€ 2.975.635	
Acquisto materie prime per telai		-€ 1.000.031	-€ 1.491.783	-€ 1.491.226	
Costi per servizi	-€ 21.662	-€ 1.038.135	-€ 1.147.007	-€ 1.033.519	
Costi per lavorazioni esterne	-€ 40.371	-€ 1.054.945	-€ 1.264.203	-€ 1.158.639	
Costi per assicurazioni	-€ 1.384	-€ 117.146	-€ 120.000	-€ 115.000	
Costo per godimento beni di terzi (leasing)	-€ 4.479	-€ 240.510	-€ 105.764	-€ 93.472	
Costo per godimento beni di terzi (affitti)		-€ 331.409	-€ 546.700	-€ 546.700	
Oneri diversi di gestione	-€ 588	-€ 19.753	-€ 20.000	-€ 20.000	
Salari, stipendi, contributi e TFR	-€ 555.783	-€ 3.951.355	-€ 3.216.230	-€ 3.197.203	
Sconto per pagamento anticipati vista fattura clienti		-€ 264.369	-€ 253.654	-€ 222.380	
Irap		-€ 31.174		-€ 80.395	
Ires (imposte correnti)				-€ 111.394	
Iva su acquisti	-€ 41.346	-€ 1.511.792	-€ 1.768.551	-€ 1.610.222	
Iva da versare	-€ 122.870	-€ 1.073.512	-€ 1.055.555	-€ 882.406	
TOTALE PAGAMENTI (gestione operativa)	-€ 909.795	-€ 13.832.339	-€ 14.482.853	-€ 13.538.191	-€ 42.763.178
CASH FLOW OPERATIVO	€ 354.604	€ 658.835	€ 1.262.025	€ 450.606	€ 2.726.070
Riscatto leasing		-€ 8.723	-€ 455	-€ 439	
CASH FLOW TOTALE	€ 354.604	€ 650.112	€ 1.261.570	€ 450.167	€ 2.716.453
Movimentazioni c/c passivi	-€ 9.444	€ 2.366			
Interessi passivi su c/c attivi	-€ 243				
SALDO FINALE DISPONIBILITA' FINANZIARIE	€ 363.805	€ 1.011.551	€ 2.273.121	€ 2.723.288	

Come di evince dalla tabella sopra riportata, il Cash Flow generato dalla gestione operativa dell'azienda è pari ad euro 2.716.453; a questo si sommeranno le ulteriori risorse provenienti dalla liquidazione degli assets individuati ed oggetto dell'accordo con Piaggio S.p.A. pari ad euro 1.500.000, la liquidazione della polizza assicurativa MPV per euro 392.347,18 ed il credito INPS generato dal contratto di solidarietà per i dipendenti per euro 49.494,24, tutto così come segue:

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>Totale</u>
Cash flow della gestione operativa	€ 354.604	€ 650.112	€ 1.261.570	€ 450.167	€ 2.716.453
Attivo concordatario		€ 1.941.841			€ 1.941.841
TOTALE	€ 354.604	€ 2.591.953	€ 1.261.570	€ 450.167	€ 4.658.294

Riassumendo, quindi il Cash Flow generato dalla gestione operativa, e pari ad euro 2.716.453 risulta positivo e quindi in grado di onorare i debiti che si genereranno dalla prosecuzione dell'attività

d'impresa; a questo si aggiungono le risorse finanziarie generate dalle operazioni di smobilizzo di fattori della produzione e polizze assicurative, oltre il credito INPS per complessivi euro 1.941.841. Si vanno ad analizzare adesso le passività pregresse alla domanda di concordato, con le assunzioni connesse al piano presentato, per verificare se le risorse finanziarie generate sono sufficienti ad onorare i debiti nel loro complesso.

Il Piano presentato da Officine Ristori prevede:

- a) il pagamento integrale delle spese di procedura, dei debiti contratti in corso di continuità aziendale successivamente od in funzione dell'accesso all'ammissione della procedura di concordato preventivo, nonché di tutte le altre passività in prededuzione;
- b) il pagamento integrale dei creditori privilegiati;
- a) il pagamento parziale dei creditori chirografari suddivisi in classi secondo posizione giuridica ed interessi economici omogenei come consentito dall'art.160 comma 1 lett c) L.F.; quest'ultimi sono stati suddivisi in tre classi.

In riferimento alla posizione giuridica, i creditori sono stati ripartiti in distinti gruppi tenendo conto di una pluralità di criteri:

- la sussistenza di un particolare privilegio (e comunque la distinzione fra privilegiati e chirografari);
- la prededucibilità;
- la soggettività del creditore.

Quanto al concetto di interesse economico omogeneo, viceversa, in assenza di un diretto criterio giuridico, è stato fatto principalmente riferimento alla tipologia dell'attività esercitata dal creditore soprattutto in relazione alla strumentalità della stessa rispetto alla prosecuzione del rapporto e dunque, dell'esigenza di preservare il *going concern* aziendale.

Nello specifico:

1) Creditori prededuttivi e privilegiati (senza previsioni di classi)

Questi creditori saranno soddisfatti integralmente.

2) La suddivisione in classi dei Creditori Chirografari:

- Classe 1 – Fornitori Strategici

Tale classe comprende i fornitori strategici per la prosecuzione dell'attività aziendale le cui prestazioni sono state ritenute indispensabili per assicurare la continuità aziendale, che hanno

sostenuto la società nel corso della procedura concordataria e che sono stati disponibili a continuare i rapporti commerciali con Officine Ristori. La percentuale di soddisfazione prevista per questa classe di creditori sulla base della stima dei valori delle passività e delle attività attese è del 70 % del credito vantato. Il relativo debito sarà soddisfatto da Officine Ristori in quattro rate successive alla data di efficacia del provvedimento di omologazione ex. art.180 L.F., determinate nelle seguenti scadenze: 31/01/2016 – 30/04/2016 - -31/07/2016 – 31/10/2016. I creditori appartenenti alla presente classe hanno diritto di voto.

- Classe 2 – Banche

Tale classe comprende tutte le banche creditrici delle Officine Ristori. Nel corso del proseguo dell'attività d'impresa, con particolare riferimento agli sbocchi commerciali extra Piaggio, è risultato necessario poter contare sulla disponibilità delle banche alla concessione di linee di credito che consentiranno l'ottimizzazione del ciclo finanziario dell'impresa. La percentuale di soddisfazione prevista per questa classe di creditori sulla base della stima dei valori delle passività e delle attività attese, è del 50 % del credito vantato. Il relativo debito sarà soddisfatto da Officine Ristori in due rate successive alla data di efficacia del provvedimento di omologazione ex. art.180 L.F. determinate nelle seguenti scadenze: 30/04/2017 -31/12/2017. I creditori appartenenti alla presente classe hanno diritto di voto.

- Classe 3 – Creditori Ordinari

Tale classe comprende tutti i restanti creditori chirografari per i quali la prosecuzione nei rapporti con la società non è stata ritenuta necessaria ad assicurare il *going concern* aziendale, nonché in via residuale, tutti i creditori chirografari della società non riconducibili alle altre classi individuate nel piano concordatario. La percentuale di soddisfazione prevista per questa classe di creditori sulla base della stima dei valori delle passività e delle attività attese, è del 20 % del credito vantato. Il relativo debito sarà soddisfatto da Officine Ristori in due rate successive alla data di efficacia del provvedimento di omologazione ex. art.180 L.F. determinate nelle seguenti scadenze: 30/04/2017 -31/12/2017. I creditori appartenenti alla presente classe hanno diritto di voto.

Pertanto i creditori della Officine Ristori S.p.A. saranno soddisfatti nelle percentuali come di seguito indicati:

SUDDIVISIONE DEI CREDITI

DESCRIZIONE	% DI SODDISFAZIONE	% DI STRALCIO	RIMBORSO DEL
			DEBITO NON STRALCIATO (ANNI)
SPESE DI GIUSTIZIA E PREDEDUCIBILI	100%	0%	
CREDITORI PRIVILEGIATI	100%	0%	1
CREDITORI CHIROGRAFARI			
<i>CLASSE 1: STRATEGICI</i>	70%	30%	2
<i>CLASSE 2: ISTITUTI DI CREDITO</i>	50%	50%	3
<i>CLASSE 3: ORDINARI</i>	20%	80%	3

Compresa la proposta di soddisfazione dei creditori sociali, andiamo ad analizzare la modalità con cui sono state valutate le poste dell'attivo e del passivo alla data di presentazione del piano.

La situazione alla data del 27/10/2014 è stata redatta sulla base di criteri di continuità aziendale e sulla base della c.d. "logica di funzionamento", secondo cui il valor attribuito a ciascun elemento patrimoniale deve essere commisurato al contributo che esso può fornire, insieme agli altri, alla continuazione, in modo economico, dei processi di produzione aziendale, che prevede la continuazione dell'attività di impresa della Officine Ristori e la successiva soddisfazione dei creditori attraverso la cessione di alcuni beni, sia mediante i proventi derivanti dalla continuazione dell'attività d'impresa.

ATTIVITA'	27/10/2014
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.322.628,88
Costi di impianto	2.582,29
Costi pluriennali	33.125,98
Lic.za d'uso software tempo det.	112.344,95
Avviamento	50.000,00

Lavori straordinari su beni di terzi	903.267,64
Lavori straordinari su immobili di terzi	6.774,22
Costi trasferimento e nuovo lay-out ind.	214.533,80
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	8.219.949,21
Fabbricati ind.li e comm.li	784.141,60
Costruzioni leggere	335.311,41
Impianti generici	1.107.346,92
Impianti specifici	349.569,56
Impianti fumi nocivi	181.676,04
Macchinari	1.957.670,94
Centri di lavoro robotizzati	1.621.479,88
Impianti telefonici	22.580,84
Attrezzature industriali	891.773,91
Attrezzature varie e minute (< 516,46 E.)	82.808,00
Strumenti di collaudo	175.599,82
Mezzi di trasporto interno	221.418,60
Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	78.803,14
Macchine elettromeccaniche d'ufficio	158.344,80
Mobili e macchine d'ufficio (< 516,46 E.)	16.723,81
Macchine elettromeccaniche (< 516,46 E.)	7.459,08
Autocarri/Autovetture	70.045,63
Autovetture	157.195,23
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	516,00
Partecipazione confidi imprese toscane	516,00
RIMANENZE	2.425.510,52
Materie prime, sussidiarie e di consumo	717.217,34
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	915.584,04
Prodotti finiti e merci	792.709,14
CLIENTI	375.480,22
ALTRI CREDITI V/CLIENTI	5.915.740,79
Ricevute bancarie in portafoglio	823,74
Effetti insoluti e protestati	7.839,72
Ricevute bancarie S.b.f. CRSM	132.292,46
Crediti presentati al factor	5.755.592,07
Crediti ceduti C.R.S.M.	19.192,80

CREDITI TRIBUTARI	237.133,13
Crediti v/Erario per IRES	0,13
Erario c/IRES DL 29/11/08 n. 185	14.859,00
Erario c/IRES DL 06/12/11 n. 201	222.274,00
IMPOSTE ANTICIPATE	131.860,39
CREDITI V/ISTITUTI PREVIDENZIALI	91.437,64
INPS Contratto di solidarietà	49.494,24
INPS – TFR in contratto solidarietà	41.943,40
CREDITI VERSO DIPENDENTI	3.453,84
CREDITI VARI	555.649,06
Crediti per cauzioni Enel gas	597,00
Crediti per cauzione Immobiliare Ristori	146.000,00
Crediti per cauzioni Alfital	77,00
M.P.V. Montepaschi Vita	392.347,18
Crediti v/Fondimpresa	7.638,88
Crediti v/Confidi	8.870,00
Crediti diversi	119,00
DENARO E VALORI IN CASSA	28,49
RISCONTI ATTIVI	319.150,07
Risconti attivi	269.121,30
Risconti pluriennali leasing	50.028,77
CREDITI V/ISTITUTI PREV. E SICUR. SOC. DIP.TI	17.920,05
TOTALE ATTIVITA'	19.616.458,29

PASSIVITA'	27/10/2014
FONDI AMMORTAMENTO	8.017.311,47
F/amm. costi impianto	2.582,29
F/amm. costi pluriennali	28.194,23
F/amm. lic. d'uso software a tempo determinato	90.540,12
F/amm. avviamento	16.155,82
F/amm. lavori straordinari su beni di terzi	900.731,23
F/amm. lavori straordinari su immobili di terzi	3.193,77

F/amm. costi trasferimento nuovo lay-out ind.	121.079,37
F/amm. fabbricati ind.li e comm.li	506.150,84
F/amm. costruzioni leggere	196.108,59
F/amm. impianti generici	778.525,96
F/amm. impianti specifici	312.715,93
F/amm. impianti fumi nocivi	112.127,62
F/amm macchinari	1.733.908,86
F/amm. centro lavoro robotizzati	1.492.027,94
F/amm. impianti telefonici	22.028,38
F/amm. attrezzature industriali	804.843,79
F/amm. attrezzature varie e minute (< 516,46 E)	65.047,40
F/amm. strumenti di collaudo	166.073,85
F/amm. mezzi di trasporto interno	211.273,75
F/amm. mobili e macchine ordinarie d'ufficio	75.768,01
F/amm. macchine elettromeccaniche d'ufficio	156.343,34
F/amm. mobili e macchine ordinarie d'ufficio (< 516,46 E)	15.566,92
F/amm. macchine elettromeccaniche d'ufficio (< 516,46 E)	5.900,12
F/amm. autocarri/autovetture	68.946,25
F/amm. autovetture	131.477,09
FONDI ACCANTONAMENTO	696.638,57
F/do rischi su crediti	40.578,64
F/do per imposte differite	1.155,00
F/do accantonamento TFR	654.904,93
CREDITI V/ISTITUTI PREVIDENZIALI	2.863,88
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	97.677,37
Monte dei Paschi di Siena c/c 574908	47.460,75
C.R.S.M. c/c 001018	50.216,62
DEBITI V/BANCHE PER FINANZIAMENTI	737.398,07
C.R.S.M. c/finanziamento n.116/601/0351558	120.943,40
M.P.S. c/finanziamento n.741652117.11	416.666,67
M.P.S. c/finanziamento n.1767543	199.788,00
DEBITI V/BANCHE PER ANTICIPI	5.900.284,90
C.R.S.M. c/anticipi s.b.f. n.810278	132.292,46
C.R.S.M. c/anticipi su fatture n.200311	19.192,80
M.P.S. c/anticipi su factor	5.666.647,49
M.P.S. factor crediti Maty	82.152,15

DEBITI V/ALTRI FINANZIATORI	19.519,80
Finanziamento BNP Paribas	19.168,05
Altri debiti finanziari esigibili oltre esercizio successivo	351,75
ACCONTI	10.000,00
FORNITORI	3.680.707,39
Debiti v/fornitori	3.538.338,16
Fatture da ricevere	142.369,23
DEBITI TRIBUTARI	34.050,79
DEBITI TRIBUTARI PER IVA	44.489,63
DEBITI TRIBUTARI PER RITENUTE DIPENDENTI	28.847,15
Erario c/imposta sostitutiva rivalutazione TFR	2,86
Erario c/ritenute lavoro dipendente	22.952,43
Regioni c/ritenute addizionale IRPEF	4.207,72
Comuni c/ritenute addizionale IRPEF	1.684,14
DEBITI TRIBUTARI PER RITENUTE AMM.RI	3.666,88
Erario c/ritenute amministratori	3.342,80
Regioni c/ritenute addizionale IRPEF amm.ri	230,40
Comuni c/ritenute addizionale IRPEF amm.ri	93,68
DEBITI V/ISTITUTI PREV. E SICUR. SOC.	277.418,88
INPS c/contributi soc. lav. Dip.	72.308,89
Debiti v/INPS – Mobilità	4.265,97
Debiti v/fondo tesoreria INPS	13.918,74
Ente Cometa c/contributi	17.597,54
Previdenza complementare c/contributi	1.870,27
Deb.v/ist.prev.su ferie e premi da liquidare	163.390,72
INPS c/contributi soc. amm.ri	4.066,75
ALTRI DEBITI	737.854,90
Amministratori c/compensi	9.119,55
Dipendenti c/retribuzioni	208.567,48
Dipendenti c/premi e ferie da liquidare	473.227,84
Ritenute sindacali	1.160,03
Debiti v/Unione industriale	45.780,00

RATEI PASSIVI	286.528,72
TOTALE PASSIVITA'	20.575.258,40
PATRIMONIO NETTO	-958.800,11
TOTALE A PAREGGIO	19.616.458,29

A) L'ATTIVO DELLA SOCIETA'

L'art. 161, comma 2, lett. a) e b) della L. F. prevede che venga presentata la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società ricorrente, con riferimento ai dati contabili alla data di presentazione del piano, nel caso della Office Ristori alla data del 27 ottobre 2014, rettificata sulla base di scritture idonee a ricavare uno stato analitico ed estimativo delle attività e delle passività alla data di pubblicazione del ricorso.

I valori dell'attivo hanno assunto specifico rilievo al fine di effettuare il giudizio comparatistico di convenienza della procedura in continuità rispetto a quella di tipo liquidatorio ed hanno consentito di elaborare (come vedremo successivamente), il giudizio sull'attitudine del piano ad assicurare, attraverso la prosecuzione dell'attività d'impresa, il miglior soddisfacimento dei creditori, art.186 bis L.F..

Attivo patrimoniale a valori rettificati.

Descrizione	Costo storico	Fondo	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Costi di impianto	€ 2.582,29	€ 2.582,29	€ -		€ -
Costi pluriennali	€ 33.125,98	€ 28.194,23	€ 4.931,75		€ 4.931,75
Lic.za d'uso software tempo det.	€ 112.344,95	€ 90.540,12	€ 21.804,83		€ 21.804,83
Avviamento	€ 50.000,00	€ 16.155,82	€ 33.844,18		€ 33.844,18
Lavori straord. su beni di terzi	€ 903.267,64	€ 900.731,23	€ 2.536,41		€ 2.536,41
Lavori straord. su imm.li di terzi	€ 6.774,22	€ 3.193,77	€ 3.580,45		€ 3.580,45
Costi trasferim. E nuovo lay-out	€ 214.533,80	€ 121.079,37	€ 93.454,43		€ 93.454,43
Totale	€ 1.322.628,88	€ 1.113.696,63	€ 160.152,05		€ 160.152,05

Immobilizzazioni immateriali

La voce comprende poste, i cui valori contabili, in un'ottica di prosecuzione dell'attività, continueranno ad essere iscritti nell'attivo. In considerazione della natura delle voci in questione non è stato previsto da esse alcun realizzo ai fini concordatari.

Immobilizzazioni materiali

Descrizione	Costo storico	Fondo	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Fabbricati ind.li e comm.li	€ 784.141,60	€ 506.150,84	€ 277.990,76		
Costruzioni leggere	€ 335.311,41	€ 196.108,59	€ 139.202,82		
Impianti generici	€ 1.107.346,92	€ 778.525,96	€ 328.820,96		
Impianti specifici	€ 349.569,56	€ 312.715,93	€ 36.853,63		
Impianti fumi nocivi	€ 181.676,04	€ 112.127,62	€ 69.548,42		
Macchinari	€ 1.957.670,94	€ 1.733.908,86	€ 223.762,08		
Centri di lavoro robotizzati	€ 1.621.479,88	€ 1.492.027,94	€ 129.451,94		
Impianti telefonici	€ 22.580,84	€ 22.028,38	€ 552,46		
Attrezzature ind.li	€ 891.773,91	€ 804.843,79	€ 86.930,12		
Attr. varie e minute < 516,46	€ 82.808,00	€ 65.047,40	€ 17.760,60		
Strumenti di collaudo	€ 175.599,82	€ 166.073,85	€ 9.525,97		
Mezzi di trasporto interno	€ 221.418,60	€ 211.273,75	€ 10.144,85		
Mobili e macchine ord. d'ufficio	€ 78.803,14	€ 75.768,01	€ 3.035,13		
Macchine elettromec. d'ufficio	€ 158.344,80	€ 156.343,34	€ 2.001,46		
Mobili e macch. d'ufficio <	€ 16.723,81	€ 15.566,92	€ 1.156,89		
Macchine elettromecc < 516,46	€ 7.459,08	€ 5.900,12	€ 1.558,96		
Autocarri/Autovetture	€ 70.045,63	€ 68.946,25	€ 1.099,38		
Autovetture	€ 157.195,23	€ 131.477,09	€ 25.718,14		
				€ 1.848.256,43	
Totale	€ 8.219.949,21	€ 6.854.834,64	€ 1.365.114,57	€ 1.848.256,43	€ 3.213.371,00

La posta immobilizzazioni materiali è composta dal complesso degli impianti, delle attrezzature, degli arredi, degli automezzi, dei mobili e delle macchine d'ufficio utilizzate dalla società per lo svolgimento della propria attività, oltre che dal fabbricato di proprietà in cui si svolge l'attività produttiva.

Il fondo ammortamento è stato indicato considerando anche gli ammortamenti fino al 27/10/2014.

Per quanto riguarda la determinazione del valore dell'immobile e degli uffici è stato tenuto conto della valorizzazione attribuita da apposite perizie commissionate ad un architetto, per quanto concerne la valutazione di macchinari, impianti, attrezzature ed automezzi, l'incarico è stato affidato ad un ingegnere.

I cespiti ad utilità pluriennale che fanno parte delle immobilizzazioni materiali sono stati ritenuti essenziali ai fini della prosecuzione dell'attività d'impresa e pertanto nel piano non sono stati destinati ad originare entrate in ottica liquidatoria, con l'eccezione dei macchinari e delle attrezzature per i quali è stata fatta un'offerta di acquisto da parte di "Piaggio & C. S.p.A." per il prezzo di euro 1.500.000.

Immobilizzazioni finanziarie

La voce accoglie unicamente la "Partecipazione Confidi Imprese Toscane".

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Partecipazione Confidi Imprese Toscane	€ 516,00		€ 516,00
Totale	€ 516,00		€ 516,00

I valori contabili delle immobilizzazioni finanziarie in un'ottica di prosecuzione dell'attività, sono stati iscritti nell'attivo al loro valore nominale. Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario, non è stato attribuito alcun valore di realizzo alla partecipazione detenuta.

Rimanenze

Si tratta delle seguenti categorie di beni:

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Materie prime	€ 717.217,34		€ 717.217,34
Semilavorati	€ 915.584,04		€ 915.584,04
Prodotti finiti	€ 792.709,14		€ 792.709,14
Fondo svalutazione rimanenze		€ (169.910,56)	€ (169.910,56)
Totale	€ 2.425.510,52	€ (169.910,56)	€ 2.255.599,96

Il valore di magazzino è stato rilevato dalle risultanze fisiche emergenti dall'inventario effettuato alla data del 27/10/2014. La valorizzazione contabile risulta effettuata secondo i seguenti criteri:

- le materie prime ed i prodotti finiti sono stati valutati al minore tra il costo di acquisto e il valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato applicando il criterio FIFO;
- i semilavorati sono stati iscritti in base ai costi sostenuti fino allo stadio di avanzamento degli stessi.

L'adeguamento del valore delle rimanenze al valore di presunto realizzo è stato ottenuto mediante un apposito fondo svalutazione rimanenze che ha recepito la svalutazione che ha interessato i beni divenuti obsoleti e quindi non suscettibili di conveniente cessione e/o utilizzo. Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario, non è stato attribuito alcun valore di realizzo a tali poste, in quanto tutto il magazzino è stato destinato ad essere impiegato nella prosecuzione dell'attività d'impresa e pertanto ha concorso alla determinazione dei flussi di cassa da destinare ai creditori, non trovando quindi autonoma valorizzazione.

Crediti verso clienti

Descrizione	Costo storico	F/do svalutaz. crediti	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Crediti v/clienti	€ 375.480,22	€ (38.718,34)	€ 336.761,88	€ (127.801,28)	€ 208.960,06
Totale	€ 375.480,22	€ (38.718,34)	€ 336.761,88	€ (127.801,28)	€ 208.960,06

Tale posta è totalmente costituita dai crediti di natura commerciale vantati nei confronti della clientela. La posta in questione è stata rettificata per considerare la compensazione tra le reciproche posizioni creditorie debitorie della società con i clienti/fornitori per complessivi euro 127.801,28, con conseguente analoga rettifica della posta "debiti v/fornitori". Il valore nominale dei crediti è stato ulteriormente rettificato delle posizioni ritenute di dubbia e/o difficile esigibilità di cui è stato tenuto conto nella situazione patrimoniale di riferimento con l'istituzione di un F/do svalutazione crediti per euro 38.718,34. Ai fini dell'attivo concordatario, non viene indicato alcun specifico valore giacché i crediti risultano indispensabili per la prosecuzione dell'attività e quindi alla produzione di flussi finanziari da destinarsi al miglior soddisfacimento del ceto creditorio.

Altri crediti verso clienti

Descrizione	Saldo al	Rettifiche	Saldo di valutazione
Ricevute bancarie in portafoglio	€ 823,74	€ -	€ 823,74
Effetti insoluti e protestati	€ 7.839,72	€ -	€ 7.839,72
Ricevute bancarie s.b.f. CRSM	€ 132.292,46	€ (132.292,46)	€ -
Crediti presentati al factor	€ 5.755.592,07	€ (5.748.799,64)	€ 6.792,43
Crediti ceduti C.R.S.M.	€ 19.192,80	€ (19.192,80)	€ -
F/do svalutazione crediti		€ (1.860,30)	€ (1.860,30)
Totale	€ 5.915.740,79	€ (5.902.145,20)	€ 13.595,59

La presente posta evidenzia essenzialmente il valore del portafoglio presentato all'incasso s.b.f. presso istituti di credito o ceduto al factor, con accredito anticipato, ed in minima parte ricevute bancarie ancora in portafoglio. Sussistono crediti verso alcuni fornitori nei confronti dei quali sono state emesse RI.BA. presentate all'incasso, per le quali è stato ritenuto che andranno insolute alla scadenza in ragione della compensazione delle reciproche posizioni credito/debito. La quasi totalità di tali crediti risulta essere stata oggetto di anticipo da parte degli istituti di credito o della società di factoring, con contestuale cessione pro-solvendo del credito stesso. Ciò ha fatto ritenere ai professionisti di dover provvedere ad una rettifica in diminuzione dell'importo originario del credito per recepire l'intervenuta cessione per complessivi euro 5.900.284,90. Inoltre, ai fini prudenziali, tale posta è stata rettificata per euro 1.860,30 tenendo conto della parte del fondo svalutazione crediti ancora disponibile. E' stato compensato il saldo del salvo buon fine, e dei crediti presentati al factor con il relativo importo sul conto anticipi, abbattendo quindi tale posta per complessivi Euro 5.900.284,90. Il restante credito è risultato dubbio e pertanto, ai fini concordatari, i professionisti hanno provveduto ad azzerarlo.

Crediti tributari

Si tratta di crediti vantati nei confronti dell'Erario. Gli stessi sono stati assunti al loro valore nominale.

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Crediti v/Erario per IRES	€ 0,13	€ -	€ 0,13
Erario c/IRES DL 29/11/08 n. 185	€ 14.859,00	€ -	€ 14.859,00
Erario c/IRES DL 06/12/11 n. 201	€ 222.274,00	€ -	€ 222.274,00
Totale	€ 237.133,13	€ -	€ 237.133,13

Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario non è stato attribuito alcun valore in quanto tale posta è stata destinata alla continuità.

Crediti per imposte anticipate

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Crediti per IRES anticipata	€ 131.860,39	€ -	€ 131.860,39
Totale	€ 131.860,39	€ -	€ 131.860,39

Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario non è stato attribuito alcun valore di realizzo a tali poste in quanto è stato previsto di utilizzare il credito esistente nell'ambito della gestione della continuità aziendale, utilizzando le perdite fiscali degli esercizi precedenti.

Crediti v/istituti previdenziali

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
INPS contratto di solidarietà	€ 49.494,24	€ -	€ 49.494,24
INPS – TFR contratto di solidarietà	€ 41.943,40	€ -	€ 41.943,40
Totale	€ 91.437,64	€ -	€ 91.437,64

Questi crediti sono stati rettificati in diminuzione di Euro 41.943,40 in quanto utilizzati per compensare delle posizioni debitorie. Tale posta ai fini concordatari ha assunto il valore di Euro 49.494,24.

Crediti verso dipendenti

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Crediti verso dipendenti	€ 3.453,84	€ -	€ 3.453,84
Totale	€ 3.453,84	€ -	€ 3.453,84

Ai fini della determinazione dell'attivo concordatario gli stessi sono stati interamente rettificati.

Crediti vari

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Crediti per cauzioni Enel gas	€ 597,00		€ 597,00
Crediti per cauzione Immobiliare Ristori	€ 146.000,00		€ 146.000,00
Crediti per cauzioni Alfital	€ 77,00		€ 77,00
M.P.V. Montepaschi Vita	€ 392.347,18		€ 392.347,18
Crediti v/Fondimpresa	€ 7.638,88		€ 7.638,88
Crediti v/Confidi	€ 8.870,00		€ 8.870,00
Crediti diversi	€ 119,00		€ 119,00
Totale	€ 555.649,06		€ 555.649,06

Si tratta di crediti vantati nei confronti di soggetti diversi. Tra questi è stata inclusa la polizza “M.P.V. Montepaschi Vita” che è stata valorizzata in contabilità ad euro 392.347,18, valore, si legge nel piano, corrispondente a quello di mercato alla data di riferimento del 27/10/2014 e che è stato assunto ai fini concordatari.

Denaro e valori in cassa

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Denaro in cassa	€ 28,49		€ 28,49
Totale	€ 28,49	€ -	€ 28,49

Ai fini dell’attivo concordatario, non viene indicato alcun specifico valore in quanto tale credito rientra nell’ottica della prosecuzione dell’attività.

Risconti attivi

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Risconti attivi	€ 319.150,07		€ 319.150,07
Totale	€ 319.150,07		€ 319.150,07

Tale voce si riferisce a risconti attivi relativi a costi sostenuti anticipatamente e che quindi daranno la loro utilità negli esercizi successivi e che attribuiranno un beneficio nella prospettiva della continuità aziendale. Ai fini concordatari la posta è stata integralmente rettificata in quanto si configura come mera posta rettificativa.

Debiti v/istituti previdenziali e sicurezza sociale

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
Inail c/contributi	€ 17.920,05		€ 17.920,05
Totale	€ 17.920,05	€ -	€ 17.920,05

Tale posta esprime il credito vantato dalla società nei confronti dell'INAIL; essa è stata azzerata ai fini concordatari in quanto utilizzata per compensare posizioni debitorie nell'ambito della continuità aziendale.

Si rappresenta di seguito il quadro riassuntivo delle attività con evidenza di quanto destinato all'onere concordatario in ragione della continuità d'impresa che determina l'esclusione dal conteggio di quanto necessario alla prosecuzione stessa.

ATTIVO	SITUAZIONE AL 27/10/2014			Valori ai fini concordatari
	Contabile	Rettifiche	Saldo di valutazione	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	160.152,05		160.152,05	-
Costi di impianto				
Costi pluriennali	4.931,75			
Licenza d'uso software tempo det.	21.804,83			
Avviamento	33.844,18			
Lavori straord. su beni di terzi	2.536,41			
Lavori straord. su immobili di terzi	3.580,45			
Costi trasferimento e nuovo lay-out ind.	93.454,43			
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.365.114,57	1.848.256,43	3.213.371,00	1.500.000,00
Fabbricati industriali e commerciali	277.990,76			
Costruzioni leggere	139.202,82			
Impianti generici	328.820,96			
Impianti specifici	36.853,63			
Impianti fumi nocivi	69.548,42			
Macchinari	223.762,08			
Centri di lavoro robotizzati	129.451,94			
Impianti telefonici	552,46			
Attrezzature industriali	86.930,12			
Attrezzature varie e minute (< 516,46 E)	17.760,60			
Strumenti di collaudo	9.525,97			
Mezzi di trasporto interno	10.144,85			

Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	3.035,13			
Macchine elettromeccaniche d'ufficio	2.001,46			
Mobili e macchine d'ufficio (<516,46 E)	1.156,89			
Macchine elettromeccaniche (< 516,46 E)	1.558,96			
Autocarri/Autovetture	1.099,38			
Autovetture	25.718,14			
		1.982.832,59		
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	516,00		516,00	-
Partecipazione confidi imprese toscane	516,00			
RIMANENZE	2.425.510,52	(169.910,56)	2.255.599,96	-
Materie prime	717.217,34			
Semilavorati	915.584,04			
Prodotti finiti	792.709,14			
F/do svalutazione rimanenze		(169.910,56)		
CLIENTI	375.480,22	(166.519,62)	208.960,60	-
ALTRI CREDITI V/CLIENTI	5.915.740,79	(5.902.145,20)	13.595,59	-
Ricevute bancarie in portafoglio	823,74			
Effetti insoluti e protestati	7.839,72			
Ricevute bancarie s.b.f. CRSM	132.292,46	(132.292,46)		
Crediti presentati al FACTOR	5.755.592,07	(5.748.799,64)		
Crediti ceduti CRSM	19.192,80	(19.192,80)		
F/do svalutazione crediti		(1.860,30)		
CREDITI TRIBUTARI	237.133,13		237.133,13	-
Credito v/Erario per IRES	0,13			
Erario c/IRES DL 29/11/08 n.185	14.859,00			
Erario c/IRES DL 06/12/11 n.201	222.274,00			
IMPOSTE ANTICIPATE	131.860,39		131.860,39	
CREDITI V/ISTITUTI PREVIDENZIALI	91.437,64		91.437,64	49.494,24
INPS Contratto di solidarietà	49.494,24			
INPS - TFR in contratto solidarietà	41.943,40			
CREDITI V/DIPENDENTI	3.453,84		3.453,84	-

CREDITI VARI	555.649,06		555.649,06	392.347,18
Crediti per cauzioni Enel gas	597,00			
Crediti per cauzione Immobiliare Ristori	146.000,00			
Crediti per cauzioni Alfital	77,00			
M.P.V. Montepaschi Vita	392.347,18			
Crediti v/Fondimpresa	7.638,88			
Crediti v/Confidi	8.870,00			
Crediti diversi	119,00			
DENARO E VALORI IN CASSA	28,49		28,49	-
RISCONTI ATTIVI	319.150,07		319.150,07	-
CREDITI V/ISTITUTI PREV. E SICUR. SOC.	17.920,05		17.920,05	-
TOTALE ATTIVITA'	11.599.146,82	(4.390.318,95)	7.208.827,87	1.941.841,42

B) IL PASSIVO DELLA SOCIETA'

Il passivo ai fini concordatari è stato considerato assumendo i dati come rettificati, distinguendo privilegiati, chirografari e strategici.

Debiti v/banche

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione chirografario CLASSE 2
M.P.S. c/c 574908	€ 47.460,75	€ -	€ 47.460,75
M.P.S. c/ finanz n. 741652117.11	€ 416.666,67	€ -	€ 416.666,67
M.P.S. c/ finanz n. 1767543	€ 199.788,00	€ -	€ 199.788,00
M.P.S. c/anticipi su factor	€ 5.666.647,49	€ (5.666.647,49)	€ -
M.P.S. factor crediti Maty	€ 82.152,15	€ (82.152,15)	€ -
C.R.S.M. c/c 001018	€ 50.216,62	€ -	€ 50.216,62
C.R.S.M. c/finanz n. 116/601/0351558	€ 120.943,40	€ -	€ 120.943,40
C.R.S.M. c/anticipi s.b.f. n. 810278	€ 132.292,46	€ (132.292,46)	€ -
C.R.S.M. c/anticipi su fatture n.200311	€ 19.192,80	€ (19.192,80)	€ -
Finanziamento BNP Paribas	€ 19.168,05	€ -	€ 19.168,05
Totale	€ 6.754.528,39	€ (5.900.284,90)	€ (854.243,49)

Tali debiti sono stati valutati al loro valore nominale. Gli importi risultanti dalla contabilità sono stati dai professionisti riscontrati e riconciliati con gli estratti conto e con i piani di ammortamento. Gli importi in tabella rappresentano la totalità dei debiti nei confronti degli istituti di credito e quindi sono relativi agli scoperti di conto corrente, ai finanziamenti, alle anticipazioni e in genere a tutti i rapporti intrattenuti con gli istituti di credito.

Debiti v/altri finanziatori

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione chirografario
Altri debiti finanz. esig. oltre eserc. succ.	€ 351,75		€ 351,75
Totale	€ 351,75		€ 351,75

Tale voce è costituita dall'ultima delle rate da rimborsare alla Regione Toscana a fronte di un contributo erogato nel corso del 2009 per complessivi Euro 5.039,00 e da restituire attraverso la società capofila del progetto finanziato. Tale posta è stata pagata e quindi si è azzerato il valore assunto ai fini concordatari.

Acconti

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione chirografario
Clienti c/anticipi	€ 10.000,00	€ (10.000,00)	
Totale	€ 10.000,00	€ (10.000,00)	

Debiti v/fornitori

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo strategico	Saldo privilegio
Debiti v/fornitori	€ 3.538.338,16	€ (153.227,06)	€ 3.385.111,10	€ 1.489.053,68	€ 1.305.774,27	€ 590.283,15
Ft. da ricevere	€ 142.369,23		€ 142.369,23	€ 45.733,67	€ 9.947,41	€ 86.688,15
Totale	€ 3.680.707,39	€ (153.227,06)	€ 3.527.480,33	€ 1.534.787,35	€ 1.315.721,68	€ 676.971,30

Tale posta racchiude sia i creditori per forniture di beni e servizi, che i professionisti. Ai fini concordatari tale posta è stata rettificata per Euro 9.786,63 in relazione ad addebiti intervenuti nell'imminenza della presentazione della domanda.

Tale posta assume quindi valore pari ad Euro 3.375.324,47 di cui **Euro 590.283,15 in privilegio, Euro 1.479.267,05 in chirografo ed Euro 1.305.774,27 sono considerati fornitori strategici.**

In merito alle fatture da ricevere le stesse sono state rettificate per l'importo dell'I.V.A. spettante sulle stesse per Euro 15.948,83 ed in diminuzione per Euro 40.737,17 in relazione ad addebiti intervenuti nell'imminenza della presentazione della domanda e a compensazioni su posizioni creditorie.

Debiti tributari

Descrizione	Saldo al	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo
Regione Toscana c/IRAP	€ 34.050,79		€ 34.050,79		€ 34.050,79
Erario v/IVA	€ 44.489,63		€ 44.489,63		€ 44.489,63
Totale	€ 78.540,42		€ 78.540,42		€ 78.540,42

Tali debiti sono stati valutati al loro valore nominale, così, si legge, come risultante dalle scritture contabili. I crediti dell'Erario sono stati considerati interamente al privilegio. Il saldo IRAP dovuto per l'anno d'imposta 2013 pari ad Euro 34.050,79 non è stato pagato alla naturale scadenza del 16/06/2014 e quindi sullo stesso sono stati conteggiati interessi e sanzioni al momento dell'effettivo versamento e che trovano evidenza in apposito fondo ad integrazione del piano. Tale voce comprende l'IVA a debito maturata. Ai fini concordatari tale posta è stata considerata per Euro 34.050,79, dal momento che l'iva a debito maturata al 31/10/2014 è stata versata dalla società.

Debiti tributari per ritenute

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo privilegio
Imposta sost.rivalut.TFR	€ 2,86		€ 2,86		€ 2,86
Ritenute IRPEF dip.	€ 22.952,43		€ 22.952,43		€ 22.952,43
Addiz. Regionale dip.	€ 4.207,72		€ 4.207,72		€ 4.207,72
Addiz. Comunale dip.	€ 1.684,14		€ 1.684,14		€ 1.684,14
Ritenute IRPEF amm.ri	€ 3.342,80		€ 3.342,80		€ 3.342,80
Addiz. Regionale amm.ri	€ 230,40		€ 230,40		€ 230,40

Addiz. Comunale amm.ri	€	93,68		€	93,68		€	93,68
Totale	€	32.514,03		€	32.514,03		€	32.514,03

Debiti v/istituti previdenziali e sicurezza sociale

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo privilegio
INPS c/contributi lav.dip.	€ 72.308,89		€ 72.308,89		€ 72.308,89
Debiti v/INPS – Mobilità	€ 4.265,97		€ 4.265,97		€ 4.265,97
Debiti v/f.do tesoreria INPS	€ 13.918,74		€ 13.918,74		€ 13.918,74
Ente Cometa c/contributi	€ 17.597,54		€ 17.597,54		€ 17.597,54
Prev.complem.c/contributi	€ 1.870,27		€ 1.870,27		€ 1.870,27
Debiti v/ist.prev.su ferie e	€ 163.390,72		€ 163.390,72		€ 163.390,72
INPS c/contributi soci amm	€ 4.066,75		€ 4.066,75		€ 4.066,75
Totale	€ 277.418,88		€ 277.418,88		€ 277.418,88

I debiti sono stati valutati al loro valore nominale, si legge, così come risultante dalle scritture contabili.

Le sanzioni ed interessi per il ritardato pagamento trovano evidenza in apposito fondo ad integrazione del passivo. Ai fini concordatari tali debiti sono stati considerati per Euro 256.726,56 in considerazione delle variazioni intervenute successivamente. In particolare il debito verso il Fondo Cometa è stato portato in diminuzione di Euro 10.452,32 attestandosi al valore di Euro 7.145,22 ed il debito verso forme di previdenza complementare è stato azzerato poiché è stato effettuato il pagamento dei contributi relativi al terzo trimestre 2014 per complessivi Euro 12.322,59. Infine è stato rettificato il debito v/istituti previdenziali su ferie e premi da liquidare per Euro 8.664,54 poiché sono stati usufruiti ratei nel periodo successivo al 27/10/2014.

Crediti v/istituti previdenziali

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo
C.D.S. Fondo Regione	€ 2.863,88		€ 2.863,88		€ 2.863,88
Totale	€ 2.863,88		€ 2.863,88		€ 2.863,88

Ai fini concordatari tale posta è stata interamente azzerata in quanto si tratta di una semplice partita di giro.

Debiti v/dipendenti

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo privilegio
Dipendenti c/retribuzioni		€ 208.567,48	€ 208.567,48		€ 208.567,48
Dip. c/ferie e premi da liq.		€ 473.227,84	€ 473.227,84		€ 473.227,84
F/do accantonamento TFR		€ 654.904,93	€ 654.904,93		€ 654.904,93
Totale		€ 1.336.700,25	€ 1.336.700,25		€ 1.336.700,25

I debiti verso i dipendenti sono la somma delle competenze maturate dai dipendenti alla data del 27/10/2014 e non ancora liquidate. Il trattamento di fine rapporto si riferisce a quanto maturato dai dipendenti ed accantonato dall'azienda, incrementato delle relative rivalutazioni fino alla data del 27/10/2014. Ai fini del passivo concordatario tale posta è stata rettificata in Euro 1.316.619,98 visto che sono stati portati in diminuzione Euro 20.080,27 riguardanti la parte di ratei relativi alle ferie e ai premi da liquidare usufruiti nel periodo successivo al 27/10/2014.

Altri Debiti

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo privilegio
Amministratori c/compensi	€ 9.119,55		€ 9.119,55		€ 9.119,55
Dipendenti c/retribuzioni	€ 208.567,48	€ (208.567,48)	€ -		
Dip. c/premi e ferie da liq.	€ 473.227,84	€ (473.227,84)	€ -		
Ritenute sindacali	€ 1.160,03		€ 1.160,03		€ 1.160,03
Debiti v/Unione Industriale	€ 45.780,00		€ 45.780,00	€ 45.780,00	
Totale	€ 737.854,90	€ (681.795,32)	€ 56.059,58	€ 45.780,00	€ 10.279,58

Le voci dipendenti c/retribuzioni e dipendenti c/premi e ferie da liquidare sono evidenziate in una voce apposita e per questo sono state rettificate.

Ratei passivi

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione	Saldo chirografo	Saldo
Ratei passivi	€ 286.528,72		€ 286.528,72		€ 286.528,72
Totale	€ 286.528,72		€ 286.528,72		€ 286.528,72

La posta evidenziata è costituita da quote di costi la cui competenza economica è già maturata ma per le quali al 27/10/2014 non è ancora intervenuta la manifestazione numeraria attraverso il sorgere del debito o il pagamento. Tale posta si riferisce a ratei passivi per retribuzioni dei dipendenti per Euro 271.792,24, a ratei passivi per compensi amministratori per Euro 14.701,20 ed a ratei passivi diversi per Euro 35,28. Ai fini del passivo concordatario tale posta è stata rettificata in Euro 14.701,20 poiché le retribuzioni del mese di settembre, alle quali il rateo si riferisce, sono state successivamente corrisposte ai dipendenti e la restante quota è stata azzerata in quanto mera posta rettificativa.

Fondi vari

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione
F/do rischi su crediti	€ 40.578,64	€ (40.578,64)	€ -
F/do per imposte differite	€ 1.155,00		€ 1.155,00
F/do accantonamento TFR	€ 654.904,93	€ (654.904,93)	€ -
Totale	€ 696.638,57	€ (695.483,57)	€ 1.155,00

Il fondo rischi su crediti viene azzerato, in quanto i crediti vantati nei confronti della clientela, vengono già esposti al netto di tale fondo. Il fondo accantonamento TFR è stato evidenziato in una voce apposita. Ai fini concordatari si considera azzerato anche il f/do imposte differite poiché le stesse, impattando sul risultato fiscale degli esercizi successivi, sono già state ricomprese nel piano di continuità aziendale.

Spese di Giustizia

In merito alle spese di procedura da considerarsi in prededuzione è stato istituito un fondo pari ad Euro 114.400,00, derivante da una previsione in merito alla parcella professionale del Commissario Giudiziale; è stato previsto inoltre un importo di Euro 25.000,00 per gli stimatori del tribunale.

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione in prededuzione
Compenso Commissario Giudiziale		114.400,00	114.400,00
Compensi per perizie e consulenze		25.000,00	25.000,00
Totale		139.400,00	139.400,00

Spese in prededuzione funzionali al deposito della domanda di concordato preventivo

Gli altri importi in prededuzione sono relativi a compensi dovuti per le prestazioni professionali funzionali al deposito della domanda di concordato preventivo ed alla predisposizione della documentazione necessaria alla presentazione e al perfezionamento della proposta di concordato (perizie, redattori piano concordatario, attestatore, consulenti legali per la predisposizione del ricorso).

Descrizione	Saldo al 27/10/2014	Rettifiche	Saldo di valutazione in prededuzione
Onorari per consulenza		312.000,00	312.000,00
Onorari per perizie		28.600,00	28.600,00
Onorari per attestazioni		52.000,00	52.000,00
Totale		392.600,00	392.600,00

Fondi spese e fondo rischi

F/do spese per imposte locali

È stato costituito un fondo spese per imposte locali per Euro 9.610,92 nel quale è confluito il debito nei confronti delle Amministrazioni locali relativo ad imposte e tasse non versate. Tale importo è stato collocato in privilegio.

F/do interessi legali su privilegiati e sanzioni

E' stato effettuato un accantonamento pari ad Euro 39.564,94 per interessi su pagamenti non eseguiti nei termini di legge e relative sanzioni nei confronti dell'Erario e degli Enti previdenziali e assistenziali, oltre ad interessi legali su crediti privilegiati. Tale importo è stato collocato in privilegio. Per quanto concerne il debito privilegiato sono stati previsti all'interno gli interessi calcolati per il periodo stimato (prudenziale) entro cui provvedere al pagamento dei crediti privilegiati, già evidenziati nell'apposito "F/do interessi legali su privilegiati e sanzioni". Per quanto concerne, invece, il debito chirografario, in ossequio alla previsione di cui agli articoli 55 e 169 L.F. è escluso il riconoscimento di alcuna somma a titolo di interessi.

Nella tabella che segue sono evidenziati i valori sopra descritti oggetto delle suddette valutazioni:

PASSIVO	SITUAZIONE AL 27/10/2014			PREDEDUZ.	Privilegiati	CHIROGRAFARI			TOTALI
	Contabile	Rettifiche	Effettiva			Strategici	Istituti di credito	Ordinari	
01) PASSIVITA' 1° MARGINE									
(Prededucibili + Privilegiati)									
PREDEDUCIBILI									
SPESE FUNZIONALI A DOMANDA				392.600,00					392.600,00
Oneri di consulenza				312.000,00					
Oneri per perizie				28.600,00					
Oneri per attestazione				52.000,00					
SPESE DI GIUSTIZIA				139.400,00					139.400,00
Compenso Commissario giudiziale				114.400,00					
Compensi per perizie e consulenze				25.000,00					
02) PASSIVITA' 2° MARGINE									
(Chirografari)									
DEBITI V/BANCHE	6.754.528,39	(5.900.284,90)	854.243,49				931.436,30		931.436,30
M.P.S. c/c 574908	47.460,75						59.263,43		
C.R.S.M. c/c 001018	50.216,62						124.990,12		
C.R.S.M. c/finanz.n.116/601/0351558	120.943,40						111.032,28		
M.P.S. c/finanz.n.741652117.11	416.666,67						416.666,67		
M.P.S. c/finanz.n.1767543	199.788,00						201.089,47		
C.R.S.M. c/anticipi s.b.f. n.810278	132.292,46	(132.292,46)							
C.R.S.M. c/anticipi su fatture	19.192,80	(19.192,80)							
M.P.S. c/anticipi su factor	5.666.647,49	(5.666.647,49)							
M.P.S. factor crediti Maty	82.152,15	(82.152,15)							

Finanziamento BNP Paribas	19.168,05					18.394,33		
DEBITI V/ALTRI FINANZIATORI	351,75		351,75					-
Altri debiti fin.esigibili oltre eser.succ.	351,75							
ACCONTI	10.000,00	(10.000,00)						-
FORNITORI	3.680.707,39	(153.227,06)	3.527.480,33	684.455,51	1.318.042,79	1.490.407,07	3.492.905,37	
Debiti v/fornitori	3.538.338,16	(153.227,06)	3.385.111,10	590.283,15	1.305.774,27	1.479.267,05	3.375.324,47	
Fatture da ricevere	142.369,23		142.369,23	94.172,36	12.268,52	11.140,02	117.580,90	
DEBITI TRIBUTARI	78.540,42		78.540,42	89.526,79			89.526,79	
Regione Toscana c/IRAP	34.050,79			34.050,79				
Regione Toscana c/acconto IRAP				55.476,00				
Erario c/Iva	44.489,63							
DEBITI TRIBUTARI RIT.DIP.	28.847,15		28.847,15	28.847,15			28.847,15	
Erario c/imposta sost.rivalut.TFR	2,86							
Erario c/ritenute lavoro dipendente	22.952,43							
Regioni c/ritenute addizionale IRPEF	4.207,72							
Comuni c/ritenute addizionale IRPEF	1.684,14							
DEBITI TRIBUTARI RIT.AMM.RI	3.666,88		3.666,88	3.666,88			3.666,88	
Erario c/ritenute amministratori	3.342,80							
Regioni c/ritenute add. IRPEF amm.ri	230,40							
Comuni c/ritenute add. IRPEF amm.ri	93,68							
DEBITI V/ISTITUTI PREV. E SIC.SOC	277.418,88		277.418,88	256.431,75			256.431,75	
INPS c/contributi soc. lav. dip.	72.308,89			72.308,89				
Debiti v/INPS - Mobilità	4.265,97			4.265,97				

Debiti v/fondo tesoreria INPS	13.918,74			13.918,74			
Ente Cometa c/contributi	17.597,54			7.145,22			
Previdenza complementare c/contributi	1.870,27			-			
Deb.v/ist.prev.su ferie e premi da liquidare	163.390,72			154.726,18			
INPS c/contributi soc. amm.ri	4.066,75			4.066,75			
CREDITI V/ISTITUTI PREVIDENZIALI	2.863,88		2.863,88				
C.D.S. Fondo Regione	2.863,88						
ALTRI DEBITI	56.059,58		56.059,58	10.279,58		45.780,00	56.059,58
Amministratori c/compensi	9.119,55			9.119,55			
Ritenute sindacali	1.160,03			1.160,03			
Debiti v/Unione Industriale	45.780,00					45.780,00	
DEBITI V/DIPENDENTI	1.336.700,25		1.336.700,25	1.316.619,98			1.316.619,98
Dipendenti c/retribuzioni	208.567,48			208.567,48			
Dipendenti c/ferie e premi da liquidare	473.227,84			453.147,57			
F/do accantonamento TFR	654.904,93			654.904,93			
FONDI ACCANTONAMENTO	41.733,64	(40.578,64)	1.155,00				
F/do rischi su crediti	40.578,64	(40.578,64)	-				
F/do per imposte differite	1.155,00		1.155,00				
RATEI PASSIVI	286.528,72		286.528,72	14.701,20			14.701,20
FONDI				49.175,86			49.175,86
F/do spese per imposte locali				9.610,92			
F/do interessi legali su privilegiati e sanzioni				39.564,94			

Schematizziamo ora, in relazione all'ipotesi concordataria, i debiti che effettivamente la Officine Ristori si appresta ad onorare con la presentazione del piano concordatario:

DESCRIZIONE	CREDITI DA SODDISFARE	% DI SODDISFAZIONE	CREDITI STRALCIATI DA RIMBORSARE
<u>Spese di giustizia e prededucibili</u>			
Oneri di giustizia	€ 139.400	100%	€ 139.400
Altri pagamenti in prededuazione	€ 392.600	100%	€ 392.600
<u>Debiti Privilegiati</u>			
Dipendenti	€ 899.856	100%	€ 899.856
Professionisti	€ 66.413	100%	€ 66.413
Artigiani	€ 575.329	100%	€ 575.329
Cooperative	€ 42.714	100%	€ 42.714
Enti previdenziali	€ 257.592	100%	€ 257.592
Erario	€ 122.041	100%	€ 122.041
F.do spese per imposte locali	€ 9.611	100%	€ 9.611
F.do interessi legali su privilegiati	€ 39.565	100%	€ 39.565
<u>Debiti Chirografari</u>			
Classe 1: fornitori strategici	€ 1.318.043	70%	€ 922.630
Classe 2: Banche	€ 931.436	50%	€ 465.718
Classe 3: creditori ordinari	€ 1.490.407	20%	€ 298.081
Altri debiti	€ 45.780	20%	€ 9.156
TOTALE	€ 6.330.786		€ 4.240.706

E' evidente come la falcidia concordataria comporti un "risparmio" di ben 2.090.080 euro; in effetti il ricorso alla procedura genera un simile beneficio ed anche per tale mezzo la società, è in grado di far fronte sia ai debiti generatesi dalla prosecuzione dell'attività d'impresa, che a quelli pregressi ridotti di una percentuale commisurata al Cash Flow opportunamente calcolato.

Per chiudere il quadro delle proposta si evidenzia il piano dei pagamenti studiato al fine di onorare i debiti, in relazione alle entrate previste. Ciò chiaramente scaturisce dalla dinamica delle entrate a supporto dei pagamenti medesimi.

1) Oneri di giustizia e altri pagamenti in prededuazione.

Sono stati previsti con il termine di pagamento entro tre mesi dall'omologa del piano e comunque non oltre il 31/12/2015.

2) Creditori privilegiati.

- Dipendenti: entro tre mesi dall'omologa del piano e comunque non oltre il 31/12/2015;
- Professionisti: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;

- Artigiani: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;
- Cooperative: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;
- Enti previdenziali: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;
- Erario: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;
- Fondo spese imposte locali: entro 12 mesi dalla data di efficacia del provvedimento di omologazione;
- Fondo interessi legali su privilegi: contestualmente al debito a cui si riferiscono.

OFFICINE RISTORI S.p.A.	TOTALE 2014	Totale progressivo	TOTALE 2015	Totale progressivo	TOTALE 2016	Totale progressivo	TOTALE 2017	Totale progressivo
	€	€	€	€	€	€	€	€
<u>Entrate</u>								
- Entrate da attivo concordatario		-	1.941.841,42	1.941.841,42	1.941.841,42		1.941.841,42	
-		-		-	-	-		-
- Disponibilità liquide (cash flow)	354.604,00	354.604,00	650.112,00	1.004.716,00	1.261.570,00	2.266.286,00	450.167,00	2.716.453,00
- apporto mezzi propri da parte dei soci		-		-	-	-		-
Totale entrate	354.604,00	354.604,00	2.591.953,42	2.946.557,42	1.261.570,00	4.208.127,42	450.167,00	4.658.294,42
<u>Uscite</u>								
<u>Spese di giustizia e prededucibili</u>								
- Oneri di giustizia		-	139.400,00	139.400,00	139.400,00		139.400,00	
- Altri pagamenti in prededuzione		-	392.600,00	392.600,00	392.600,00		392.600,00	
<u>Debiti privilegiati</u>								
- Dipendenti		-	899.856,30	899.856,30	899.856,30		899.856,30	
- Professionisti		-		-	66.413,05	66.413,05		66.413,05

- Artigiani	-	-	560.569,55	560.569,55	560.569,55
- Cooperative	-	-	57.472,91	57.472,91	57.472,91
- Enti previdenziali	-	-	257.591,79	257.591,79	257.591,79
- Erario	-	-	122.040,82	122.040,82	122.040,82
Fondo spese per imposte locali	-	-	9.610,92	9.610,92	9.610,92
					-
- Fondo interessi legali su privilegiati	-	-	39.564,94	39.564,94	39.564,94
- Fondo rischi	-	-		-	-
<u>Debiti chirografari</u>					
- CLASSE 1 Fornitori strategici	-	-	922.629,95	922.629,95	922.629,95
- CLASSE 2 Banche				465.718,15	465.718,15
- CLASSE 3 Creditori ordinari					
FORNITORI	-	-		298.081,41	298.081,41
ALTRI DEBITI	-	-		9.156,00	9.156,00
Totale uscite	-	1.431.856,30	1.431.856,30	2.035.893,93	4.240.705,79
Disponibilità / Avanzo	354.604,00	1.514.701,12	740.377,19	417.588,63	

In relazione alla time line degli incassi e dei pagamenti, appare evidente come l'attivo realizzabile risulta in grado di adempiere all'onere concordatario e residua un avanzo finale di Euro 417.588,63; ciò dimostra la bontà della scelta di aver predisposto un Piano che vada a soddisfare tutte le attese dei creditori, seppur in ambito concordatario, residuando inoltre un margine positivo che funga da "cuscinetto" per eventuali imprevisti.

Riassumendo:

- a) le risorse da destinare alla soddisfazione dell'onere concordatario sono pari ad Euro 4.658.294,42. La stima effettuata risulta determinata in via prudenziale (considerando principalmente ricavi oggetto di forniture già contrattualizzate) e basata su criteri di valutazione di tipo manageriali, il cui effettivo realizzo è altresì previsto in tempi brevi oltre che dalla liquidazione di componenti dell'attivo certi;
- b) per quanto riguarda, poi, la determinazione delle passività da soddisfare si evidenzia altresì il fatto che sono state considerate ed esaminate tutte le passività presenti e potenziali conseguenti alla domanda di concordato preventivo.

Il raffronto tra la stima del realizzo dell'attivo e l'ammontare delle passività evidenzia la capacità di Officine Ristori di soddisfare integralmente il pagamento delle spese di giustizia, dei crediti prededucibili, di quelli privilegiati, e di quelli chirografari, suddivisi per classi.

Nel dettaglio:

Attivo concordatario	4.658.294,42
- Passività in prededuzione da soddisfare	532.000,00
- Passività in privilegio da soddisfare	2.013.120,28
Attivo residuo per soddisfacimento passività chirografarie	2.113.174,14
ONERE CONCORDATARIO CHIROGRAFARI	
<u>Classe 1: Fornitori strategici - 70 %</u>	922.629,95
<u>Classe 2: Banche - 50%</u>	465.718,15
<u>Classe 3: Creditori ordinari - 20%</u>	307.237,41
AVANZO (fondo rischi)	417.588,63

Il piano di concordato preventivo in continuità aziendale proposto da Officine Ristori S.p.A. è risultato coerente con l'obiettivo di giungere alla soddisfazione dei creditori, seppur in misura concorsuale, ed al contestuale risanamento della società. Dall'analisi condotta è emerso come, attraverso il verificarsi delle ipotesi formulate nel piano e l'omologazione della proposta, Officine Ristori sarebbe stata in grado di raggiungere in tre anni il riequilibrio economico e finanziario così da adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni nei confronti sia dei suoi creditori correnti, che di quelli concordatari.

Per completezza di analisi, l'art. 186-bis, comma due, lett. b) L.F. prevede che l'asseveratore del piano attesti che *"...la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori"*; pertanto i professionisti incaricati del piano Officine Ristori hanno contemplato anche un'ipotesi alternativa, *worst case*, evidenziando come lo scenario comparatistico di natura concorsuale liquidatoria dia minori garanzie di soddisfacimento al ceto creditorio rispetto all'ipotesi di continuità aziendale.

Comparazione Convenienza Concordato Preventivo in continuità rispetto alla Procedura Fallimentare		
	Ipotesi di Concordato Preventivo	Ipotesi Procedura Fallimentare
Risorse ottenibili	-	-
-	-	-
Cash Flow derivante dalla gestione operativa dell'impresa in continuità	2.713.453,00	
Cash Flow dall'attivo societario:		
Immobilizzazioni materiali:		
Cessione di impianti e attrezzature a PIAGGIO & C S.p.A.	1.500.000,00	0,00
Cessione Immobilizzazioni impianti e attrezzature di produzione (in proprietà) - Valutazione Ing. Claudio Brogi		2.665.891,00
Svalutazione per rischio minor realizzo e invenduto per vendita atomistica		-329.417,10
Cessione Immobilizzazioni impianti e attrezzature di produzione (in locazione finanziaria)		448.000,00
Cessione mobili, arredi e macchine ufficio (Val. Arch. Massetani)		30.980,00
Cessione automezzi (in proprietà) - Valutazione Ing. Claudio Brogi		106.300,00
Cessione automezzi (in locazione finanziaria) - Valutazione Ing. Claudio Brogi		43.000,00
Cessione Fabbricato Industriale Via Fosso (Val. Arch. Massetani)		400.000,00
Magazzino:		
Cessione rimanenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti		27.133,40
Crediti:		
Incasso cauzioni		146.000,00
Incasso quote partecipazione Confidi		516,00
Incasso crediti IRES a rimborso		237.133,00
Incasso crediti verso Enti Previdenziali	49.424,24	49.424,00
Incasso Polizza M.P.V.	392.347,18	392.347,18
Altri crediti		66.003,12
Crediti vari		
TOTALE	4.655.224,42	4.283.310,60
Costi prededucibili per locazione (2 anni) e ripristino/bonifica		-1.550.000,00
Costi prededucibili per somme da corrispondere per leasing non scaduti		-356.423,84
Oneri conseguenti alla cessazione dei rapporti di lavoro		
Totale risorse per la soddisfazione dei creditori concorsuali	4.655.224,42	2.376.886,76

Nelle due ipotesi prospettate appare evidente come la proposta più conveniente rispetto all'ipotesi di fallimento utilizzata come scenario alternativo, sia proprio l'ipotesi concordataria, per tutta una serie di motivazioni:

- mantenimento posti di lavoro;
- maggiori benefici sociali;

- conservazione dell'impresa;

ed altri. E' innegabile che il fermo produttivo, l'esodo della forza lavoro e l'interruzione delle sinergie commerciali che conseguirebbero all'utilizzo di un procedura concorsuale di tipo liquidatorio, avrebbero influito negativamente sulle pretese dei creditori concorsuali. Si consideri infatti che uno scenario fallimentare, oltre alla certa interruzione dell'intera attività aziendale con la conseguente perdita dei flussi di cassa generati dalla continuazione dell'attività d'impresa, avrebbe comportato un significativo aumento del passivo rappresentato dai costi di occupazione dei locali, da quelli concernenti la rimessa in pristino degli immobili condotti in locazione, dal maggior onere connesso al licenziamento di tutto il personale, nonché dalla oggettiva difficoltà a procedere alla vendita di tutti i beni. Tale scenario avrebbe determinato una prospettiva di soddisfazione dei creditori chirografari, secondo gli Autori del piano, pari a zero ed il pagamento in misura percentuale del ceto privilegiato. Rispetto all'ipotesi alternativa della liquidazione, la proposta di concordato ha quindi consentito di procedere con un chiaro e dettagliato piano temporale al pagamento, seppur in misura percentuale, di tutti i creditori chirografari.

Pertanto, considerati i termini della proposta ai creditori ed i contenuti del piano di concordato, si ritiene la Proposta Concordataria che prevede la prosecuzione dell'attività d'impresa sia stata funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori concordatari.

4.4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato il piano concordatario presentato da Office Ristori S.p.A.; l'azienda ha dovuto far fronte ad un crollo importante del fatturato dovuto alla perdita di commesse fondamentali, da parte del suo cliente principale Piaggio S.p.A.. Ciò ha indotto il management a prendere tempestivi provvedimenti ed ha visto, nella strada concordataria della continuità d'impresa, la modalità con cui cercare di risalire la "china" e provare a rilanciare l'attività aziendale.

Il piano ha previsto l'adozione di provvedimenti importanti, primo fra tutti la necessità, come misura urgente e necessaria, della diminuzione dell'organico aziendale, data la drastica riduzione dei volumi produttivi.

Il piano ha analizzato non esclusivamente nei numeri, ma anche da un punto di vista qualitativo, gli interventi necessari al ripristino di soddisfacenti performance economiche che permettano all'impresa di avviarsi verso la strada del risanamento.

Importante appare l'esame che i professionisti, assieme agli uomini d'azienda, hanno condotto a riguardo delle potenzialità che l'azienda riesce ad esprimere e su quali punti di forza accrescere la propria posizione sul mercato. L'analisi delle competenze distintive dell'impresa, basate sulla capacità di ingegnerizzare il prodotto ed affiancare il cliente nel suo sviluppo, fino alla messa in produzione, appare l'arma vincente sulla quale concentrare gli sforzi maggiori in sede di ripensamento dell'intera struttura aziendale.

Inoltre è stata condotta un'analisi di mercato per evidenziare il potenziale di crescita in settori già presidiati dall'azienda, nonché ricercare, attraverso la caratteristica dell'estensibilità della risorsa distintiva, oltre che potenziali sinergie, nuovi sbocchi in settori e mercati non ancora presidiati.

Se tutto ciò è vero, la stesura del piano, dal quale peraltro si evince la possibilità concreta di adempiere agli obblighi concordatari e dare nuova "linfa vitale" alla Officine Ristori, non rispecchia nei "numeri" le ipotesi di sviluppo su menzionate; infatti i ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività aziendale non recepiscono tali ipotesi di potenziamento e sviluppo. Non si trovano infatti ricavi derivanti da "altri clienti" certi, se non le entrate attese derivanti da accordi già firmati con il cliente principale, Piaggio S.p.A., ed un nuovo partner ossia il Gruppo C.L.N. S.p.A..

Quest'ultimo sicuramente ci dà una prima conferma del progetto portato avanti dalla società, ossia la necessità di ricercare nuovi acquirenti, nella fattispecie consolidare un settore, quello delle automotive, nel quale l'impresa sta cercando affermazione.

Niente però viene recepito in termini di ricavi da altri settori al momento non presidiati.

Ciò può indurre a due tipi di considerazioni:

- 1) lo strumento del concordato preventivo in continuità aziendale deve rispettare i precetti normativi, ed in particolare l'art. 186-bis prevede l'indicazione dei "ricavi attesi". Pertanto, nella stesura del piano, prudenzialmente, dovranno essere esposti i ricavi che hanno un certo grado di affidabilità e che si basano su ipotesi sostenibili;
- 2) il piano viene votato dai creditori, pertanto, il sostegno deve essere ricercato proprio nella più assoluta attendibilità di ciò che viene mostrato, per evitare evidentemente che il piano non abbia un esito favorevole.

La domanda che ci poniamo, a seguito di tali considerazioni è la seguente:

"una volta che il piano sarà giunto alla sua naturale conclusione, quali saranno le sorti della società?"

Se è vero che il piano Officine Ristori dimostra nei numeri che le pretese creditorie troveranno un più ampio soddisfacimento dalla prosecuzione dell'attività d'impresa, ci si domanda altresì cosa ne sarà dell'impresa al termine del periodo concordatario.

Sarebbe interessante capire "se" e "come" l'azienda sta attualmente provvedendo allo sviluppo di nuovi rapporti commerciali, se effettivamente sta potenziando e creando nuove risorse e competenze distintive che le permetteranno di essere protagonista sulla scena del "domani", se nel portare a compimento il piano sta gettando delle basi solide per rimanere competitiva nel prossimo futuro.

A parere di chi scrive pertanto possiamo ipotizzare che, se lo strumento del concordato in continuità aziendale non viene utilizzato esclusivamente con il fine ultimo di soddisfare "attualmente" nel miglior modo i creditori, ma viene invece visto come un momento di ripensamento dell'intera struttura aziendale, con tutti i sacrifici e lo sforzo che il turnaround porta con sé, allora potremmo affermare che questo è lo strumento utile per ricondurre le imprese sulla strada dell'economicità.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE.

Nel presente lavoro abbiamo cercato di indagare sui processi e le modalità con cui gli uomini d'azienda ed i professionisti possano affrontare situazioni di crisi aziendale e le correlate modalità di risanamento.

Partiamo dalla ferma convinzione che la situazione di crisi, per quanto preoccupante e potenzialmente capace di condurre al termine la vita delle aziende, al contempo possa essere un'occasione per cambiare l'ottica strategica delle imprese.

Nella prima parte di questo elaborato abbiamo compiuto un'analisi sulle cause che originano le crisi aziendali; è apparso chiaro come le stesse possano derivare da molteplici circostanze, sia di natura interna che esterna. Peraltro, nel caso in cui la crisi sia manifestatamente conclamata ed abbia eroso importanti risultati economici, può la sola rimozione delle sue cause (non sempre possibili oltretutto) essere la soluzione al rilancio aziendale?

A nostro avviso ciò non pare possibile; la perdita di competitività sul mercato, le disfunzioni nella combinazione produttiva, sono alla base della convinzione che la strada da intraprendere per tentare il risanamento sia il ripensamento dell'intera formula strategica, ossia concentrare l'attenzione sulle azioni da compiere per il recupero della competitività. Non appare opportuno convogliare le energie solo per capire gli errori del passato, ma lo sguardo dovrà essere rivolto al futuro, al fine di cogliere i vantaggi derivanti dai progressi che inducono le crisi.

Quali sono i presupposti alla base di un'operazione di risanamento? Secondo alcuni autorevoli filoni di studi, tentare un'operazione di turnaround aziendale è fattibile solo se all'interno della combinazione produttiva è possibile rinvenire risorse critiche di successo che, al momento dello stato di crisi, non risultano opportunamente valorizzate. L'azienda è in grado di realizzare performance superiori se riesce ad individuare le risorse e le competenze specifiche dell'impresa valorizzando le risorse medesime; in tal modo si pongono al centro dell'analisi le risorse distintive. Quando l'imprenditore, i manager o i professionisti si apprestano a studiare ed elaborare il piano di risanamento è importante definire le competenze distintive attuali dell'impresa e non adeguatamente valorizzate, valutare il posizionamento competitivo da raggiungere nei mercati presidiati, ovvero attraverso idee innovative generare nuove risorse distintive con cui presidiare nuovi mercati. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale rispondere al seguente quesito: "quali sono le caratteristiche indispensabili affinché una risorsa sia definita distintiva?" Una competenza viene definita distintiva, e quindi assume carattere strategico, quando genera valore

per i clienti, è unica rispetto alla concorrenza, è estensibile ed infine è durevole. Quando gli uomini d'azienda si domandano se qualcosa è o non è una competenza distintiva, devono capire se la stessa offre un contributo decisivo al valore percepito dal cliente, influenzando sulle specificità del prodotto e/o sull'efficienza operativa. L'unicità si riferisce alla sua difficile replicabilità che genera delle differenze positive rispetto ai concorrenti. L'estensibilità si riferisce alla possibilità di poter trasferire la competenza distintiva in altre aree o settori di interesse per l'azienda; una competenza è veramente distintiva quando crea le basi per accedere a nuovi mercati e prodotti. Infine la durevolezza fa riferimento al periodo di tempo per cui tale risorsa genererà valore per il cliente ed al lasso di tempo che impiegheranno i competitors per replicare la risorsa.

Una volta condotta adeguatamente l'analisi dell'azienda, al fine di studiare e valutare le risorse e competenze distintive, è indispensabile andare a tracciare il percorso del risanamento: quali saranno le operazioni da compiere per sviluppare un opportuno piano di rilancio aziendale? Seguendo la *forma mentis* di importanti Autori, il piano di rilancio aziendale dovrà ricomprendere gli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti nelle sorti dell'impresa; pertanto la proposta elaborata dovrà interessare:

- l'area competitiva, attraverso la ricerca di nuovi mercati, quindi clienti, e nuove opportunità competitive;
- l'organizzazione interna, attraverso la esplicitazione di un nuovo modello organizzativo;
- l'area finanziaria, per reperire le risorse sotto forma di capitale di rischio che capitale di terzi.

Innanzitutto lo studio dovrà prendere avvio dall'analisi dell'arena competitiva, focalizzando l'attenzione sui mercati/settori serviti e ricercare nuovi spazi di competizione; l'attenzione quindi verrà rivolta al cliente, al fine di riguadagnarsi la fiducia del mercato ed individuare nuovi clienti in nuovi settori in grado di apprezzare i vantaggi competitivi che la nostra impresa è in grado di offrire. Presentarsi con un'idea totalmente innovativa potrebbe, per quanto impresa di non facile ed immediata realizzazione, permettere una più veloce uscita dallo stato di crisi, una più immediata ripresa reddituale e l'uscita dall'impasse economico-finanziaria anche se, ribadiamo, le difficoltà innegabili di un percorso di risanamento intrapreso attraverso la ricerca e lo sviluppo di innovazioni radicali.

Nell'ottica organizzativa, la proprietà ed i professionisti deputati alla redazione del piano dovranno ripensarne l'intera struttura, portando particolare attenzione al "fattore umano"; sappiamo infatti come sia indispensabile ricercare un consenso comune intorno al piano di risanamento che vede in

molti casi il “sacrificio” di posti di lavoro in un’ottica di ridimensionamento e riduzione dei costi. Sicuramente si creeranno malumori e contrasti interni che dovranno essere efficacemente gestiti per non rischiare di veder sfumare le prospettive del risanamento e, in tale ottica, sembra fondamentale il coinvolgimento dei lavoratori affinché si sentano partecipi di un cambiamento forte che apporterà vantaggi anche agli stessi.

Infine, il problema della ricerca di nuove risorse finanziarie; per quanto l’azienda possa individuare nuove disponibilità attraverso la vendita di assets considerati non più strategici, nel tentativo di “fare cassa”, il piano dovrebbe essere strutturato in modo tale da creare un clima di fiducia da parte degli Istituti di credito, in modo che anche questi “scommettano” sul rilancio dell’impresa e sostengano finanziariamente le operazioni da intraprendere.

I capitali necessari alla ristrutturazione altresì possono essere reperiti attraverso l’ingresso nella compagine societaria di un nuovo partner; in questo modo non solo si andrebbe comunque a soddisfare l’esigenza di nuove fonti di finanziamento, ma in aggiunta, il piano di risanamento verrebbe connotato di ulteriore solidità, data la “sfida” che un soggetto esterno ha colto nell’investire nella nuova idea di business dell’azienda.

Una volta indagati i fattori sopra citati, al fine di comprendere le concrete possibilità di risanamento aziendale, ci siamo domandati attraverso quale forma, quale strumento può essere utilizzato per esporre la nostra volontà di concretizzare gli studi intrapresi ed avviare l’impresa sulla strada del recupero di soddisfacenti condizioni economiche. Salvo l’utilizzo di strumenti extra giudiziali, si è indagato come, fra i mezzi messi a disposizione del nostro Ordinamento, il Concordato preventivo in continuità aziendale, art. 186-bis L.F., possa essere uno strumento, considerate le peculiarità aziendali, atto a consentire un futuro all’azienda.

L’articolo 186-bis L.F. prevede che quando viene presentato un piano di concordato a norma dell’art. 161 L.F. comma 2, lett. e), che preveda “...la prosecuzione dell’attività d’impresa da parte del debitore, la cessione dell’azienda in esercizio ovvero il conferimento dell’azienda in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione...” tale piano debba “...contenere anche un’analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell’attività...delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura” oltre ad una “...relazione del professionista di cui all’articolo 161, terzo comma, (il quale dovrà) attestare che la prosecuzione dell’attività d’impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori”.

Partendo da questo precetto abbiamo dapprima analizzato i caratteri distintivi della normativa in tema di concordato preventivo in continuità aziendale, recependo quali sono le prerogative e le peculiarità prescrittive che la Legge Fallimentare attribuisce a tale Istituto, iniziando dal concetto di crisi, inteso come “situazione di squilibrio economico-finanziario prodromica all’insolvenza” (A. Fiale-Diritto Fallimentare); l’art. 186-bis L.F. ha inteso regolare una figura particolare del concordato preventivo, quella del c.d. “concordato di risanamento”, caratterizzata per essere fondato su un piano di risanamento appunto, basato sulla prosecuzione dell’attività aziendale, previa ristrutturazione della stessa, con mantenimento di essa nelle mani del medesimo imprenditore, oppure con trasferimento dell’azienda ad altri soggetti, preesistenti o appositamente costituiti. La fattispecie del concordato con continuità aziendale è caratterizzata da due connotati qualificanti ossia la continuità aziendale appunto che deve però essere funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori. Pertanto, l’obiettivo di questo tipo di concordato è il migliore, rispetto ad altre alternative (concordato liquidatorio o fallimento), soddisfacimento dei creditori; per quanto importante possa essere per l’economia generale, la salvaguardia dei complessi produttivi ed il mantenimento dei posti di lavoro, il concordato con continuità aziendale non può godere della disciplina di favore se non assicura il miglior soddisfacimento dei creditori concorsuali.

Può il concordato preventivo in continuità aziendale essere uno strumento utile al rilancio dell’attività d’impresa? Come dovrà essere strutturato affinché assolva alla funzione di catalizzatore di interessi comuni al riavvio in economicità dell’attività aziendale? Quale forma dovrà assumere fattivamente, per rispondere ai requisiti individuati dalla dottrina aziendale da noi seguita per il risanamento, e contemporaneamente rispettare i precetti della normativa fallimentare?

Le analisi condotte hanno individuato un percorso di costruzione del piano concordatario che può coniugare le necessità specifiche da un punto di vista aziendale, quindi l’analisi delle risorse critiche di successo, lo studio del mercato, la riorganizzazione interna e la ricerca di nuove forme di finanziamento, con le indicazioni normative del nostro Ordinamento; quest’ultime in realtà lasciano ampio spazio ai Professionisti nell’elaborazione del piano, inteso anche come piano di business, in quanto l’art. 186-bis L.F. prevede che il piano concordatario contenga un’analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell’attività, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura. Ciò che viene richiesto è un vero e proprio business plan, liberamente elaborato, ma che riporti specificatamente le indicazioni della legge. D’altro canto non si parlerebbe di “piano di business” se questo non evidenziasse la fattibilità del progetto d’impresa, pertanto appare evidente, a parere di chi scrive, che tutte le considerazioni fatte in merito alle analisi

propedeutiche alla continuazione dell'attività aziendale possano essere in questo contesto recepite. Si considera opportuno fare una precisazione: l'Ordinamento richiede che la continuazione dell'attività aziendale sia il miglior modo con cui i creditori concorsuali possano essere soddisfatti, in contrapposizione ad altre alternative di soddisfacimento (pertanto le ipotesi liquidatorie). Allora, se è vero che il rilancio dell'iniziativa imprenditoriale può essere perseguito attraverso lo strumento del piano concordatario in continuità aziendale, lo stesso non vale al contrario, ossia il concordato con prosecuzione dell'attività aziendale non è lo strumento creato ad hoc per risanare l'impresa, ma il recupero delle condizioni di economicità prospettica è condizione opzionale: in altre parole potrebbe essere conveniente per i creditori venir soddisfatti in ambito concorsuale in continuità aziendale, piuttosto che attraverso un concordato liquidatorio o addirittura in corso di fallimento. Al termine degli anni di sviluppo del piano, pertanto, l'azienda potrebbe comunque essere avviata alla liquidazione non sussistendo i presupposti per il rilancio dell'iniziativa imprenditoriale.

Si è infine analizzato quale possa essere la struttura di un piano di concordato in continuità aziendale. Conformemente alla redazione di un business plan, nella consapevolezza che quest'ultimo possa avere strutture diverse a seconda dello scopo di redazione, nella parte introduttiva si darà una descrizione sintetica del progetto e degli obiettivi perseguiti, indicando nella fattispecie in esame una breve descrizione dell'azienda, in quanto siamo in ipotesi di *going concern*, della *mission*, le caratteristiche del prodotto/servizio offerto, la dimensione del mercato potenziale al quale si collegheranno i dati di sintesi sulla redditività del progetto ed il fabbisogno finanziario. Successivamente alla definizione delle nuove strategie dell'impresa, alla specificazione delle risorse distintive, del posizionamento sul mercato e le analisi sulla struttura finanziaria, il piano dovrà indicare la proposta concordataria che rivolge ai creditori della società. La proposta dovrà seguire le norme dettate dalla disciplina fallimentare. Il concordato preventivo (sia in ipotesi di continuità aziendale che liquidatoria) ha la caratteristica di prevedere la cosiddetta "falcidia concordataria" ossia i creditori aziendali vedranno soddisfatto solo una parte del credito vantato nei confronti dell'impresa in ragione delle percentuali proposte alle diverse classi di creditori (privilegiati e chirografari). Si sottolinea solo come il riconoscimento di una parte del credito crea indirettamente "cassa" in quanto il parziale mancato pagamento concorre a finanziare l'impresa in concordato (in continuità).

Successivamente alle analisi delle attività e passività aziendali, operazione di delicata importanza al fine della corretta individuazione dei debiti e crediti aziendali ante domanda di concordato, la redazione del piano prevede l'illustrazione dei ricavi attesi dalle vendite, che genereranno i flussi

finanziari derivanti dalla tipica attività d'impresa; tali valori saranno sostenuti dalle analisi svolte in tema di individuazione delle risorse critiche di successo, dalle analisi di mercato condotte, da accordi ad hoc sottoscritti con i clienti, nonché frutto di un ripensamento della struttura organizzativa che dia slancio all'attività; contestualmente saranno valutati i costi di proseguimento dell'attività aziendale, con le modifiche apportate in sede di ricontrattazione con i fornitori dei prezzi e tempi di pagamento, l'eventuale riduzione del costo del personale, dismissione di assets non strategici etc. ossia l'efficientamento di ogni singola voce di costo che aumenterà le marginalità sugli utili.

I costi e ricavi così calcolati potranno essere rappresentati attraverso i diversi schemi che la disciplina economico-aziendale ci mette a disposizione; fra le varie modalità di presentazione ad avviso di chi scrive, il conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta ha il vantaggio di mettere il lettore in condizione di percepire in maniera immediata attraverso l'EBIT il risultato derivante dall'attività caratteristica dell'impresa, ossia un feed back più diretto su quale sia il valore creato dall'azienda, in specie per un pubblico meno esperto che dovrà valutare il piano ai fini della votazione. Il Rendiconto Finanziario, incrociando i dati del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale, invece evidenzierà quali siano le implicazioni finanziarie della continuazione dell'attività in termini di fabbisogno di finanziamento e gestione dei flussi di cassa per adempiere l'onere concordatario. Fra la modalità diretta ed indiretta, sicuramente la seconda ha il vantaggio di essere meno complessa nel conteggio.

Il piano si concluderà con una sintetica rappresentazione (tramite schema o tabella) di come (in termini monetari) la proposta sia in grado di generare flussi che vadano ad onorare i debiti concordatari (sorti antecedentemente la presentazione della domanda e soddisfatti per le percentuali proposte) ed i debiti scaturiti in ragione della continuità per il loro intero ammontare.

Il presente lavoro si conclude con l'analisi di un caso concreto ossia il piano in continuità aziendale presentato dalla società Officine Ristori S.p.a.; si è ritenuto opportuno esaminare un caso pratico allo scopo di verificare come gli assunti sopra descritti possano e vengano nella pratica implementati dai Professionisti nella stesura di un piano in continuità aziendale.

Ciò che abbiamo trovato nel piano presentato è una sommaria indicazione delle cause della crisi, che in questo caso ha rappresentato uno degli spunti decisivi ad una diversificazione di portafoglio prodotti/mercati serviti, grazie all'individuazione di una specifica risorsa distintiva data dalla capacità di ingegnerizzazione del prodotto; l'analisi delle competenze distintive dell'impresa, basate sulla capacità di ingegnerizzare il prodotto ed affiancare il cliente nel suo sviluppo, fino alla messa

in produzione, è apparsa l'arma vincente sulla quale concentrare gli sforzi maggiori in sede di ripensamento dell'intera struttura aziendale.

Il piano ha analizzato gli interventi necessari per il ripristino di soddisfacenti performance economiche che permettano all'impresa di avviarsi verso la strada del risanamento. Importante è apparso l'esame che i professionisti, assieme agli uomini d'azienda, hanno condotto circa le potenzialità che l'azienda riuscirà ad esprimere e su quali punti di forza potrà accrescere la propria posizione sul mercato, indirizzandosi verso altri settori in cui le risorse distintive potranno esplicare le loro potenzialità.

Nonostante l'espressione di giudizi sulla possibilità concreta di espansione in nuovi settori e nuovi mercati, di fatto nei "numeri" del piano non vengono recepite tali ipotesi di fatturato, ma si riportano esclusivamente i dati maggiormente certi e documentabili, derivanti da accordi di fornitura con il principale cliente. Pertanto, le considerazioni che possono essere sviluppate riguardano da una parte un limite del piano di concordato in continuità aziendale, ossia ai sensi dell'art. 186-bis, la necessità di riportare "costi e ricavi attesi" dalla prosecuzione dell'attività d'impresa e quindi né sperati né congetturati; dall'altra la ricerca di consenso intorno al piano di risanamento che dovrà essere votato dai creditori della società, pertanto maggiori saranno le certezze date, maggiori saranno le opportunità di poter proseguire nell'attività aziendale. Se poi nei fatti si concretizzassero anche gli studi condotti sull'incremento del fatturato derivante da altre aree di mercato, non andrebbero lese le pretese dei creditori sociali ed anzi si avrebbe un riscontro tempestivo sulla bontà delle assunzioni poste alla base del piano.

Detto ciò si possono mettere a confronto le nostre assunzioni, sviluppate nei tre capitoli del presente lavoro, con la metodologia di redazione del piano portata avanti dai Professionisti che hanno coadiuvato Officine Ristori nella presentazione della domanda di concordato preventivo in continuità aziendale, evidenziando:

- una prima definizione delle cause che hanno condotto la società ad una situazione di crisi economico-finanziaria, oggetto di discussione nel primo capitolo;
- una analisi sulle risorse distintive dell'impresa, individuate nella capacità di ingegnerizzazione del prodotto, che ha la potenzialità di condurre l'impresa alla concretizzazione di un vantaggio competitivo di differenziazione sul mercato. Tale risorsa viene definita dai Professionisti distintiva in ragione delle caratteristiche specifiche che la

stessa deve avere per essere così definita ed oggetto del secondo capitolo del presente scritto;

- un'analisi di mercato condotta sia nel settore di riferimento che in settori potenziali, dove l'estensibilità della risorsa distintiva ha la capacità di creare importanti sinergie;
- la vendita di assets, tramite un opportuno contratto stipulato con il cliente principale di Officine Ristori, che permetterà di non dover ricercare risorse finanziarie dagli Istituti di credito;
- una minor attenzione in merito alla descrizione degli specifici cambiamenti previsti nella struttura organizzativa, per la quale viene delineata in via quasi esclusiva la forte riduzione dei posti di lavoro (dato il ridimensionamento dei volumi di produzione), senza alcun cenno sul come i dipendenti (ai vari livelli intesi) siano stati coinvolti nel percorso del risanamento.

Il piano presentato da Officine Ristori risulta “fattibile”, nel senso che i numeri dimostrano come la società sarà in grado, attraverso la prosecuzione dell'attività d'impresa, di soddisfare nel miglior modo, rispetto ad ipotesi liquidatoria (di cui viene riportata l'ipotesi comparatistica), i creditori della società; niente però riporta in merito alle ipotesi di successivo sviluppo alla fine del periodo concordatario.

E' plausibile supporre che, date le ricerche che sono state svolte e riportate nel piano concordatario, la società si stia effettivamente muovendo verso altri settori, allo scopo di essere protagonista sulla scena del “domani”, gettando basi solide per rimanere competitiva nel prossimo futuro.

Concludendo, a parere di chi scrive possiamo affermare che, se lo strumento del concordato in continuità aziendale viene utilizzato non solo per soddisfare “attualmente” nel miglior modo possibile i creditori, ma altresì viene impiegato per ripensare all'intera struttura aziendale, con tutti i sacrifici e lo sforzo che il turnaround porta con sé, allora rappresenta un utile strumento a disposizione delle aziende per riprendere la via del ritorno all'economicità.

BIBLIOGRAFIA.

A. Bandini Confalonieri- La continuità aziendale nel concordato preventivo- Per. Il Nuovo Diritto delle società, fasc. 22 Anno 2014.

A. Borrello – Il business plan. Dalla valutazione dell’investimento alla misurazione dell’attività d’impresa- McGraw-Hill, Milano, anno 2002.

A. Danovi, A. Quagli – Crisi aziendale e processi di risanamento- Ipsoa 2012 .

A. Ferrandina-Business Plan: casi pratici. Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano Anno 2015.

A. Fiale – Diritto Fallimentare – Esselibri S.p.A. Napoli 2009.

A. Nigro, M. Sandulli, V. Santoro – Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione dei debiti – G. Giappichelli Editore, Torino.

A. Petroni – Competenze distintive aziendali ed innovazione – Per. Sviluppo e Organizzazione, fasc. 167 Anno 1998.

A. Rea – La gestione creativa dell’impresa – Cedam, Padova 1995.

A. Rossi-Concordato in continuità: nuovi approcci interpretativi-Il Sole 24 Ore, Per. Guida alla contabilità e bilancio, Fasc. 5, Anno 2013.

Arie de Geus –L’azienda del futuro. Caratteristiche per sopravvivere in un ambiente perturbato-F. Angeli 1999.

B. Wernefelt – A Resource-Based View of the Firm – Strategic Management Journal, vol. 5

C. Boschetti-M. Sobrero- Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici e nuove prospettive di analisi. Economia e Politica Industriale - n.91 1996.

C. Chiacchierini – Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo- Cedam, Padova 1995.

C. F. Montecamozzo – Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo determinante dell’innovazione- Per. PMI, Anno 2009 fasc. 5.

C. Fischetti- Concordato preventivo: pagamento dilazionato dei creditori privilegiati e ampiezza del controllo del tribunale in sede di ammissione di tale proposta- www.dirittobancario.it; Cassazione Civile, Sez. I, 26 settembre 2014, n. 20388 .

C. Fuga -Cash flow e strategia, elementi base per un piano di ristrutturazione credibile- Per. Amministrazione & Finanza Vol. 3 Anno 2015.

C. Luppi, S. Braglia – Mercato, essere gladiatori nell’arena competitiva – Per. PMI, Anno 2000, Fasc. 9.

C. Parisi –Il modello delle mappe strategiche per la gestione delle risorse immateriali- Budget fasc.44 Anno 2005.

C. Zara - Le banche e il risanamento delle imprese in crisi – Economia&Management, Anno 1995 n.5.

C.W. Hofer, D. Schendel –Strategy formulation: Analytical concepts- West Publishing Company St. Paul 1978.

Cass S.U., 20 gennaio 2013, n. 1521, in Fallimento, 2013, 149.

Cass. 17 ottobre 2014, n.22045; Cass. 25 settembre 2013, n.21901.

Commissione paritetica per i principi di revisione istituita dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e dal Consiglio nazionale dei Ragionieri-Documento di continuità aziendale n.570 ottobre 2007.

D. Cerrato –Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche. Per. Sinergie, Anno 2004.

D. Collins, C. A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni – Corporate Strategy: creare valore nell'impresa multibusiness – McGraw-Hill 2007.

D. Masciandaro, F. Riolo- Crisi d'impresa e risanamento- Ruolo delle banche e prospettive di riforma. Bancaria Editrice Spa.

D.C. Mowery - International Collaborative Ventures in US Manufacturing - Ballinger Cambridge, MA 1988.

D.F. Abell – Strategia Duale. Dominare il presente, anticipare il futuro. Il Sole 24 Ore Spa, Milano 1994.

E. Auteri, P. Bonfanti – Sfide strategiche e cultura aziendale – Sviluppo e Organizzazione n. 85 Settembre Ottobre 1984.

E. Giannessi – Appunti di economia aziendale- Pacini, Pisa 1979.

E. Guzzetti – Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica di impresa. Franco Angeli Srl, Milano 1998.

E. Petrone – La vera fonte del vantaggio competitivo- Per. Harvard business review Italia, Anno 2013 mese di settembre.

E. Rullani – L'economia delle risorse immateriali: una introduzione- Sinergie, 1992 n.29.

E. Valdani, A. Arbore –Strategie competitive. Giochi di movimento, imitazione, posizione. Anno 2008, Egea.

Enzo Sollini – Il Concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione – Gruppo editoriale Esselibri Simone, Napoli Anno 2008.

F. Antoldi – Economia e organizzazione aziendale- McGraw-Hill Milano 2012

F. De Leo – Le determinanti del vantaggio competitivo- E.g.e.a. Spa, Milano

- F. Di Marzio, F. Macario – Autonomia negoziale e crisi d'impresa – Giuffrè Editore Spa, Anno 2010.
- F. Lamanna – La problematica relazione tra pre-concordato e concordato con continuità aziendale alla luce delle speciali autorizzazioni del Tribunale- Per. Il Fallimentarista, Anno 2011.
- F. Malerba, L. Marengo – Competence, innovative activities and economics performance in Italian technology firms – International Journal of Technology Management, Vol. 10.
- F.J. Contractor, P. Lorange – Co-operative Strategies in International Business: Joint venture and technology partnerships between firms- Lexington Books: Lexington, MA 1988.
- G. Bertoli 2000 – Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore. A.G.E.A., Milano.
- G. Brunetti – I piani finanziari. Prime proposizioni- Libreria Universitaria, Venezia 1967.
- G. Donna – La creazione di valore nella gestione dell'impresa- Coracci 1999, Roma.
- G. Ferraro, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu – Analisi di bilancio- Giuffrè Editore S.p.A. Milano, Anno 1998.
- G. Forestieri, M. Onado – La gestione del credito nelle banche europee. Innovazioni organizzative e strumenti per il controllo del rischio – E.G.E.A.Spa Milano 1995.
- G. Hamel, C.K. Prahalad – Alla conquista del futuro- Il Sole 24 Ore Spa 1995.
- G. Invernizzi - Le strategie competitive – McGraw-Hill Education, Milano 2014.
- G. Invernizzi – Strategia aziendale e vantaggio competitivo – McGraw-Hill Education, Milano 2008.
- G. Mariani – Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan. - Franco Angeli Srl, Milano 2012.
- G. Merli, M. Loni – Comakership. Clienti e fornitori: come fare business insieme- Isedi, Torino, 1997.
- G.Hamel- Leader della rivoluzione- Il Sole 24 ORE Spa 2001.

H. Itami – Le risorse invisibili- Petrini editore Torino 1998.

IBAN, A.I.F.I., PriceWaterhouseCoopers – Guida al Business Plan – Anno 2002.

Il Civilista – La legge fallimentare dopo il “Decreto Sviluppo” in vigore dal 12 agosto 2012 di Filippo Lamanna – Giuffrè Editore Spa Milano.

J. B. Barney – Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” – Journal of Management, 17 n. 1.

K. Jay – The structure of strategy- Business Strategy Review. Anno 1993, Vol.4.

K.A. Merchant, A. Riccaboni – Il controllo di gestione- McGraw-Hill Milano 1998.

L. Busini - La prededuzione nel fallimento e nel concordato preventivo- Per. C&S Informa, vol. 15, n. 3, Anno 2014.

L. Panzani – Le alternative al fallimento. Il concordato e gli accordi di ristrutturazione dopo il d.l. 83/2015. Per. Il nuovo diritto delle Società, fascicolo 21, Anno 2015.

Lo Cascio -Il concordato preventivo- Giuffrè Milano 1997.

Luigi Guatri 1986 – Crisi e risanamento delle imprese. Giuffrè, Milano.

Luigi Guatri 1995 – Turnaround. Declino, crisi e ritorno al Valore. A.G.E.A., Milano.

M. Calcagno- L’evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management- Economia&Management vol.5 anno 1996.

M. D’Onofrio – Come realizzare un business plan – Franco Angeli Srl, Milano, anno 2013.

M. De Zordo-Presupposto della continuità aziendale e sua verifica-Riv. Il Sole 24 Ore, Fasc. 12 Anno 2015.

M. Galeotti – Governo dell’azienda ed indicatori di Performance - Giappichelli Torino 2006.

M. Giuli – Il management della cultura aziendale – Sviluppo e Organizzazione, n. 109 Settembre-Ottobre 1988.

M. Masciocchi-Il turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Il Sole 24 Ore Spa 2007.

M.E. Porter – Towards a Dynamic Theory of Strategy – Strategic management Journal vol.12, 1991.

M.Galeotti, S.Garzella –Governo Strategico dell’azienda- Giappichelli Editore Torino 2013.

N. Briani- L. Calvosa- G. Ferrari jr – G. Giannelli – F. Guerrera – G. Guizzi – C. Motti – M. Notari – A. Paciello – P. Piscitello – D. Regoli – G.A. Rescio – R. Rosapepe – S. Rossi- M-Stella Richter jr – A Toffoletto – 2013 - Diritto Fallimentare. Giuffrè, Milano.

N. Nisivoccia – Il concordato preventivo, con particolare riferimento all’ipotesi di continuità aziendale. Per. Bilancio, vigilanza e controlli, n.5 Anno 2014.

Nell’azienda che cambia arriva il regista delle idee - De Qualitate, anno 2010 fascicolo 8.

Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili – Convegno, Corso IFRS – International Financial Reporting Standards IAS 7, Rendiconto Finanziario.

P. Mazzola –Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie di impresa– EGEA S.p.a. 2013.

Paola Miolo Vitali – Strumenti per l’analisi dei costi Vol. III – Giappichelli Editore, Torino 2010.

Periodico Controllo di Gestione 2013-Controllo di gestione nella fase di crisi- Vol.10 fascicolo 2.

R. A. Cenciarini – Ristrutturazione e crescita. Le strategie adottate dalle imprese di successo.- Giuffrè Editore Spa, Milano 1998.

R. Argenzio – Il concordato preventivo in continuità aziendale – Per. Bilancio e Reddito d’impresa, Anno 2013 vol. 4 fascicolo 2.

R. D'Aveni – Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica-Il Sole 24 Ore Spa 1995.

R. Giannetti – Dal Reddito al Valore – Giuffrè Editore Spa, Milano 2013.

R. L. Daft – Organizzazione aziendale- Maggioli S.p.A. Rimini 2014.

R. P. Rumelt – Towards a strategic theory of the firm – Competitive Strategic Management, New Jersey: Prentice-Hall 1984.

R.M. Grant – L'analisi strategica nella gestione aziendale- Il Mulino 2011.

Richard Normann -Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio- Etas 2002.

S. Bianchi Martini-Introduzione all'analisi strategica dell'azienda.

S. Bonfatti-La disciplina dei crediti privilegiati nel concordato preventivo con continuità aziendale-
www.ilcaso.it, articoli Crisi di impresa e fallimento, 28 ottobre 2013.

S. Garzella – Il governo delle sinergie – G. Giappichelli, Torino 2006.

S. Sciarelli – La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese.
– Cedam Padova.

S.Slatte, D. Lovett, Corporate Turnaround, Penguin 1999.

Stefano Garzella 2005 – Il Sistema d'azienda e la valorizzazione delle “potenzialità inesprese”. Una
“visione” strategica per il risanamento. G. Giappichelli.

T. Lewitt – Marketing Myopia – in Harvard Business Review 1960.

Trib. Di Cuneo, 29 ottobre 2013, in www.ilcaso.it, 9648/2013.

Tribunale di Bolzano, 27 febbraio 2013 in Il Caso.it, I, 8900; Tribunale di Cuneo, 29 Ottobre 2013 in
Il Caso.it, I, 9648.

Tribunale di Milano, 18 ottobre 2012, plenum sezione fallimentare– www.ilfallimentarista.it

Tribunale di Monza, 11 giugno 2013 in *Il Caso.it*, I, 9658; Tribunale di Mantova, 19 settembre 2013 in *Il Caso.it*, I, 9478; Tribunale di Patti, 12 novembre 2013 in *Il Caso.it*, I, 9753.

Tribunale di Terni, 28 gennaio 2013 in *Il Caso.it*, I, 8695; Tribunale di Terni, 2 aprile 2013 in *Il Caso.it*, I, 8935; Tribunale di Ravenna, 29 ottobre 2013 in *Il Caso.it*, I, 9719.

U. Sostero, P. Ferrarese – *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*- Giuffrè Editore S.p.A. Milano, Anno 2000.

V. Coda – *Le determinanti della redditività operativa*- Etas Milano 1984.

W. Kim, R. Mauborgne – *Blue Ocean Strategy* – Harvard Business School Press, Boston 2005.

www.dirittoprivatoinrete.it – I diversi tipi di creditori ed il loro ordine di ripartizione.